

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**SODOBNI MANAGERSKI KONCEPTI V ZVEZI Z OBVLADOVANJEM
STROŠKOV S PRIMEROM URAVNOTEŽENEGA SISTEMA
KAZALNIKOV V PODJETJU VOLJATEL TELEKOMUNIKACIJE**

Ljubljana, april 2006

Nataša Vidmar

IZJAVA

Študentka Nataša Vidmar izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Metke Tekavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 06.04.2006

Podpis:

KAZALO

UVOD -----	1
1 PREDMET PROUČEVANJA-----	1
2 NAMEN IN CILJ PROUČEVANJA-----	3
3 METODA PROUČEVANJA IN DELA-----	3
4 STRUKTURA DELA-----	4
1. TELEKOMUNIKACIJE -----	4
1.1. PODROČJE IN REGULATIVA TELEKOMUNIKACIJ V SLOVENIJI-----	4
1.2. ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA TELEKOMUNIKACIJ-----	6
1.2.1. Politični dejavniki-----	7
1.2.2. Ekonomski dejavniki-----	10
1.2.3. Tehnološki dejavniki-----	13
1.2.4. Socialno družbeni dejavniki-----	14
1.3. ANALIZA OŽJEGA ZUNANJEGA OKOLJA TELEKOMUNIKACIJ-----	16
1.3.1. Konkurenčnost panožnega okolja-----	17
1.3.2. Nevarnost vstopa novih konkurentov-----	19
1.3.3. Pogajalska moč kupcev-----	21
1.3.4. Pogajalska moč dobaviteljev-----	22
1.3.5. Možnost pojava novih substitutov-----	23
2. SODOBNI MANAGERSKI KONCEPTI OBVLADOVANJA STROŠKOV -----	23
2.1. KONCEPT STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH POSLOVNEGA PROCESA-----	26
2.2. KONCEPT CILJNIH STROŠKOV-----	28
2.3. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV-----	29
2.4. BENCHMARKING-----	35
2.5. PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV-----	37
2.6. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI-----	39
2.7. KONCEPT RAVNO OB PRAVEM ČASU-----	42
2.8. KONCEPT STROŠKOV ŽIVLJENSKEGA CIKLA POSLOVNEGA UČINKA-----	44
2.9. POSLOVODENJE NA TEMELJU ANALIZE AKTIVNOSTI-----	45
2.10. KONCEPT NENEHNIH IZBOLJŠAV POSLOVANJA-----	48
2.11. PREDRAČUNAVANJE NA PODLAGI AKTIVNOSTI-----	50
2.12. TEORIJA OMEJITEV-----	51
3. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V PODJETJU VOLJATEL TELEKOMUNIKACIJE -----	53
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA VOLJATEL TELEKOMUNIKACIJE-----	53
3.2. VPeljAVA KAZALNIKOV V PODJETJE VOLJATEL TELEKOMUNIKACIJE-----	55
3.2.1. Kazalniki za finančni vidik-----	57
3.2.2. Kazalniki za vidik poslovanja s strankami-----	60
3.2.3. Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov-----	63
3.2.4. Kazalniki za vidik učenja in rasti-----	64
3.3. POVEZOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV S STRATEGIJO PODJETJA VOLJATEL TELEKOMUNIKACIJE-----	66
SKLEP -----	68
LITERATURA IN VIRI -----	71

KAZALO SLIK

Slika 1: Časovna premica mejnikov na področju telekomunikacij	8
Slika 2: Prihodki trga elektronskih komunikacij v letu 2004.....	11
Slika 3: Gostota priključkov fiksne javne telefonije v Sloveniji v obdobju 2002 - 2005	12
Slika 4: Število osebnih računalnikov na 100 prebivalcev za države EU v letu 2003.....	13
Slika 5: Demografske značilnosti (ne)uporabnikov interneta v Sloveniji za december 2004 .	15
Slika 6 : Pet določljivk konkurenčnosti položaja v panogi	16
Slika 7: Prikaz dostopa do interneta po letih v Sloveniji v obdobju od leta 2000 - 2004	18
Slika 8: Dvostopenjska delitev stroškov na stroškovne nosilce na osnovi aktivnosti.....	27
Slika 9: Uravnoteženi sistem kazalnikov	31
Slika 10: Model osnovne verige vrednosti notranjih poslovnih procesov	34
Slika 11: Model benchmarkinga po Spendoliniju	35
Slika 12: Celovito obvladovanje stroškov na temelju analize aktivnosti.....	46
Slika 13: Povezanost in primerjava konceptov SAPP, ABCM, ABM.....	47
Slika 14: Demingov krog (Plan-Do-Check-Act Cycle)	49
Slika 15: Organizacijska struktura podjetja Voljatel.....	54
Slika 16: Model uravnoteženega sistema kazalnikov usklajen s strategijo podjetja Voljatel..	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovni vidiki in dejavniki PEST analize	7
Tabela 2: Primerjava ekonomskih kazalcev po državah v obdobju 2003 - 2005.....	10
Tabela 3: Vrste stroškov kakovosti	41
Tabela 4: Finančni vidik.....	58
Tabela 5: Vidik poslovanja s strankami	61
Tabela 6: Vidik notranjih poslovnih procesov	63
Tabela 7: Vidik učenja in rasti	65

UVOD

1 PREDMET PROUČEVANJA

Okolje današnjih podjetij postaja vse kompleksnejše, vedno bolj nepredvidljivo. Za uspešno poslovanje je tako nujno njihovo pravočasno in učinkovito odzivanje na priložnosti in nevarnosti v okolju. Izkušnje kažejo, da je pri prilagajanju na nove tržne razmere za slovenska podjetja obvladovanje, spremljanje, merjenje in nadziranje stroškov eno najbolj kritičnih področij. Dejstvo je namreč, da so stroški eden ključnih problemov preživetja in uspešnosti sodobnih podjetij. Podjetja se zato sistematično lotevajo obvladovanja stroškov s ciljem zmanjševanja le teh na minimalno raven. Prvi korak k zniževanju in obvladovanju stroškov je njihovo podrobno analiziranje in natančen vpogled v aktivnosti, kjer stroški nastajajo. Povsod po svetu stroškom pripisujejo velik pomen, čeprav so stroški kategorija preteklosti, vendar nam lahko njihovo poznavanje pripomore k pozitivnim odločitvam za poslovanje v prihodnosti (Kaplan, 1982, str. 23-55).

Podjetja, ki ponujajo sodobne in konkurenčne produkte, postajajo zaradi prevelikih stroškov nekonkurenčna. Vendar ob čedalje močnejši konkurenci med ponudniki storitev in proizvodov na svetovnem trgu, ki se zrcali v potrebi po zmanjševanju stroškov, izboljšanju kvalitete in skrajšanju časa razvoja in proizvodnje, se pojavlja vse več očitkov naslovljenih računovodskim sistemom, da ne zagotavljajo kvalitetnih informacij za potrebe vodenja in upravljanja. Osnovno sporočilo teh očitkov je, da so informacije, ki jih dajejo obstoječi računovodski sistemi, prepozne in preveč agregirane, dostikrat pa tudi nerealne in zato neuporabne za načrtovanje in kontrolo (Tekavčič, 2000, str. 2).

Trg danes zahteva kakovostne proizvode in storitve ob čim manjših stroških. Pri tem si lahko pomagajo s tradicionalnimi in sodobnejšimi pristopi ter metodami obvladovanja stroškov. Vendar ne glede na metodo, ki se uporablja za obvladovanje stroškov, je potrebno za vsak nastali strošek na koncu poiskati »krivca« - odgovorno osebo. Le tako bomo lahko stroške nadzirali in obvladovali.

Mnoga podjetja so ugotovila, da jim obstoječi sistemi stroškov ne dajejo potrebnih informacij za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev, zato so z vodilnimi svetovalnimi hišami s svetu razvili več sodobnih managerskih orodij, povezanih z obvladovanjem stroškov, ki dajejo koristne podlage za sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev.

Podjetja zanima predvsem s kakšnimi prijemi, koncepti ter pristopi lahko dosežajo zniževanje in predvsem obvladovanje stroškov.

Obvladovanje stroškov ne pomeni istočasno zniževanje stroškov. Širjenju poslovanja in razvijanju poslovne dejavnosti sledita povečevanje obsega aktivnosti in naraščanje stroškov poslovanja. Podjetja morajo v takšnih primerih težiti k temu, da stroški naraščajo počasneje

kot se povečuje njihov obseg aktivnosti. Obvladovanje stroškov vključuje številne tehnike in metode načrtovanja, merjenja in poročanja z namenom izboljšati poslovne učinke in procese v podjetju.

Okoliščine, ki zahtevajo spremembo tradicionalnih sistemov stroškov, zahtevajo tudi nova merila za presojanje uspešnosti poslovanja. Tako je potrebno uspešnost poslovanja presojati z več vidikov, ne le s finančnega. Finančni kazalci odražajo spremembe na področjih poslovanja in s tem kažejo rezultate poslovanja in v največji meri odražajo cilje lastnikov, ne pa tudi ostalih udeležencev. Management podjetja lahko opredeli uspešnost poslovanja, če spremlja uspešnost na več vsebinskih področjih poslovanja in ugotavlja doseganje ciljev vseh udeležencev (angl. stakeholders). Izoblikovati moramo uravnotežen sistem merjenja uspešnosti, ki zajema spremljanje finančnih in nefinančnih kazalcev (Peljhan, 2005, str. 16).

Informacijska doba je še posebej zaznamovana z intenzivnostjo in nepredvidljivostjo sprememb ter revolucionarnih premikov. Še posebej so te spremembe vidne v razvoju telekomunikacij, kjer je razvoj preprosto eksplodiral v nastanek novih tehnologij, storitev in operaterjev. Telekomunikacije so panoga posebnega pomena predvsem iz naslednjih razlogov (Wheatley, 1999, str.2):

- postajajo osrednji element v mnogih gospodarskih in državnih postopkih, vključujejo se v finance, promet in upravljanja javnih storitev;
- v panogi prevladujejo podjetja z veliko tržno močjo, zato je nujna regulacija z namenom zaščite interesov uporabnikov;
- ekonomski problemi, kot so ekonomija obsega, alokacija stroškov.

V Sloveniji se je monopol na trgu telekomunikacij končal meseca decembra leta 2000, vendar pa je spodbudo konkurenci dal šele novi zakon o telekomunikacijah, ki je pričel veljati 11.05.2001. Da bi lahko bila podjetja konkurenčna, je nujna preureditev razmerij in vzpostavitev cen, temelječih na stroških.

Podjetja v telekomunikacijski dejavnosti imajo težke pogoje poslovanja, saj je za telekomunikacijsko dejavnost značilno, da je to kapitalsko intenzivno dejavnost. Pomembno je, da podjetja v njej razvijejo oziroma uporabljajo sodobne koncepte obvladovanja stroškov in tako spremljajo svojo uspešnost poslovanja.

V kolikor želijo podjetja v današnjem izredno konkurenčnem poslovnem okolju preživeti, morajo svoje stroške obvladovati. Proces spremljanja, merjenja in obvladovanja stroškov morajo začeti že v najzgodnejši fazi življenjskega cikla proizvoda ali storitve.

2 NAMEN IN CILJ PROUČEVANJA

V specialističnem delu želim s pomočjo domače in tuje strokovne literature preučiti sodobne managerske koncepte obvladovanja stroškov za uspešno poslovanje podjetja. Ti koncepti omogočajo spremljanje in analiziranje stroškov na način, ki omogoča pripravo ustreznih informacij za oblikovanje in izvajanje strateških odločitev. Tako poleg finančnih kazalcev pričnejo podjetja uporabljati tudi druge nefinančne kazalce. Na drugi strani pa želim uporabiti koncept uravnoveženega sistema kazalnikov na konkretnem podjetju v telekomunikacijski dejavnosti. Kot že omenjeno, je telekomunikacijska dejavnost kapitalsko zelo intenzivna in je za udeležena podjetja zelo pomembno, da uporabljajo sodobne koncepte obvladovanja stroškov in spremljajo svojo uspešnost. Za podjetja ni dovolj, da poznajo svoje poslovanje, stroške, aktivnosti in podobno, pač pa morajo svoja spoznanja o pomanjkljivostih in možnostih izboljšanja usmeriti v uvajanje sprememb, ki posledično omogočajo še boljše poslovne rezultate in povečanje uspešnosti.

Cilj specialističnega dela izhaja iz njegovega namena. Cilj je ugotoviti, kako se lahko spremljajo stroški in kako se jih lahko obvladuje v podjetju. Za obvladovanje stroškov mora podjetje poznati velikost stroškov, njihovo obnašanje in njihove povzročitelje. Z analizo stroškov lahko sprejemamo pomembne strateške odločitve in sodobni managerski koncepti obvladovanja stroškov nam to dejansko omogočajo. Ogleдали si bomo koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, koncept ciljnih stroškov, uravnoveženi sistem kazalnikov, benchmarking, koncept prenove poslovnih procesov, celovito obvladovanje kakovosti, koncept ravno ob pravem času, koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka, poslovodenje na temelju analize aktivnosti, koncept nenehnih izboljšav poslovanja, predračunavanje na podlagi aktivnosti in teorijo omejitev.

Pomožni cilj specialističnega dela pa je vzpostaviti učinkovit sistem za spremljanje uspešnosti poslovanja in oblikovanje uravnoveženega izkaza kazalnikov v telekomunikacijskem podjetju Voljatel.

3 METODA PROUČEVANJA IN DELA

Pri pisanju specialističnega dela sem uporabila predvsem metodo proučevanja strokovne literature iz virov domačih in tujih avtorjev, udeležbi na seminarju na temo obvladovanja stroškov ter praktičnih izkušnjah v proučevanem podjetju. Pri izdelavi praktičnega dela bi mi za pomoč služila predvsem interna poročila in viri proučevanega podjetja. Poleg navedenega si bom pomagala z lastnim znanjem iz tega področja, pridobljenim pri specialističnem študiju.

Za doseglo namena bom uporabila ustrezne metodološke prijeme. Izdelava analitično-teoretičnega dela bi izhajala predvsem iz pregleda slovenske in tuje strokovne literature s področja stroškov in načina obvladovanja stroškov ter spremljanje uspešnosti podjetja in iz gradiva pridobljenega na seminarjih. Informacije o telekomunikacijah bi bile po večini

pridobljene iz člankov, revij in obstoječe zakonodaje pri nas. Kot dodatni vir pa sem uporabila tudi svetovni splet (www) v globalnem omrežju (Internet).

4 STRUKTURA DELA

Specialistično delo bom razdelila na tri glavna vsebinska poglavja. V prvem poglavju bom predstavila stanje telekomunikacij v Sloveniji skupaj z analizo širšega in ožjega zunanjega okolja. V drugem poglavju bom predstavila sodobne managerske koncepte obvladovanja stroškov, in sicer koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, koncept ciljnih stroškov, uravnoteženi sistem kazalnikov, benchmarking, koncept prenove poslovnih procesov, celovito obvladovanje kakovosti, koncept ravno ob pravem času, koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka, poslovođenje na temelju analize aktivnosti, koncept nenehnih izboljšav poslovanja, predračunavanje na podlagi aktivnosti in teorija omejitev. V tretjem poglavju specialističnega dela bom skušala pridobljena teoretična spoznanja uporabiti za praktične namene. Osredotočila se bom na spremljanje stroškov v telekomunikacijskem podjetju Voljatel. Skušala bom vzpostaviti učinkovit sistem za spremljanje uspešnosti poslovanja in oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov. V okviru tega poglavja se lotim oblikovanja ustreznih kazalnikov po posameznih vidikih. Na koncu specialističnega dela bom v sklepu povzela še bistvene ugotovitve, katere sem spoznala tekom raziskovanja omenjene problematike.

1. TELEKOMUNIKACIJE

1.1. PODROČJE IN REGULATIVA TELEKOMUNIKACIJ V SLOVENIJI

V svetu so se ideje in z njimi pravila liberalizacije telekomunikacijskega trga začela oblikovati na prelomu iz osemdesetih v devetdeseta leta prejšnjega stoletja. Na področju telekomunikacij se je Evropska unija odločila za spremembe leta 1987. Idejo popolne liberalizacije je vključila v svoj pravni red leta 1992, sam proces popolne liberalizacije pa je v državah članicah EU potekal celo desetletje. Na tej osnovi je bila sprejeta tudi obsežna zakonodaja.

Pri procesih liberalizacije telekomunikacijskega trga naj bi imela ključno vlogo regulacijska telesa oziroma agencije. Prvi svojem neodvisnem in nepristranskem delovanju se ta osredotočajo na naslednja področja (Trends in Telecommunication Reform 1999, 1999, str. 24):

- medomrežno povezovanje ponudnikov telekomunikacijskih storitev, vključno z vprašanjem dostopa do lokalnega dela javnih omrežij;
- računovodsko ločevanje in pregledno izvajanje aktivnosti ponudnikov telekomunikacijskih storitev;
- asimetrično regulacijo ponudnikov telekomunikacijskih storitev s prevladujočo tržno močjo;

- nadzor nad cenami telekomunikacijskih storitev;
- oštevilčenje telekomunikacijskih omrežij in prenosljivost telefonskih števil;
- zagotavljanje univerzalnih storitev.

V Sloveniji je bila 21.7.2001 ustanovljena Agencija za telekomunikacije, radiodifuzijo Republike Slovenije, leta 2002 pa se je preimenovala v Agencijo za telekomunikacije, radiodifuzijo in pošto Republike Slovenije, nato pa je leta 2004 pridobila končni naziv **Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije (APEK)**. Agencija se je razvila iz Uprave Republike Slovenije za telekomunikacije, ki je bila najprej v sestavi Ministrstva za promet in zveze, od leta 2000 pa Ministrstva za informacijsko družbo. Agencija je pravna oseba javnega prava, ki nastopa samostojno v okviru zakonsko določenih nalog kot politično, strokovno in finančno neodvisen nacionalni regulatorni organ. V pravnem prometu posluje samostojno, v svojem imenu in za svoj račun. Iz proračuna RS se financira le posredno prek posebnega sklada za telekomunikacije, kamor se stekajo denarna sredstva, pridobljena s plačanimi pristojbinami. Pristojbine se plačujejo na podlagi obvestil in dovoljenj za opravljanje javnih telekomunikacijskih storitev, za uporabo radijskih frekvenc in za dodeljene telekomunikacijske številke.

Strateški cilji Agencije izhajajo in njenega poslanstva in so (APEK, 2005, str.7):

- zagotavljati pogoje kakovostne storitve po primerni ceni;
- zagotoviti dostopnost univerzalnih storitev vsem prebivalcem Slovenije po dostopnih cenah in neodvisno od geografske lokacije;
- ščititi interese uporabnikov storitev, vključno z zaščito tajnosti in zasebnosti;
- zagotavljati in pospeševati učinkovitost in tekmovanje med ponudniki storitev;
- spodbujati uvajanje novih storitev za višjo kakovost življenja in za razvoj gospodarstva z zagotavljanjem pogojev za nove investicije;
- zagotoviti in nadzirati učinkovito rabo radiofrekvenčnega spektra in številskega prostora;
- strokovno nadzirati izvajanje programskih zahtev in omejitev, ki po zakonu o medijih veljajo za radijske in televizijske programe;
- zagotoviti delovanje elektronskih komunikacij in uporabo radiofrekvenčnega spektra za nudenje storitev v času izrednih razmer ter ščititi nacionalne interese države;
- zagotavljati javnost dela.

Agencija ima posebej določene pravice in obveznosti. Med drugimi določa, da mora ponudnik javnih telekomunikacijskih storitev, ki ima pomembno tržno moč, na telekomunikacijskem področju omogočiti dostop do svojih omrežij oziroma storitev na podlagi načela nediskriminacije in na podlagi javno objavljenih in preglednih pogojev. Operaterji s pomembno tržno močjo, posebej še operaterji fiksnega javnega telefonskega omrežja in operaterji zakupljenih vodov, morajo cene strokovno oblikovati na podlagi podanih

kriterijev, ki so naravnani predvsem v smeri zagotavljanja poštene konkurence in varstva uporabnikov.

Agencija se kaže kot pomemben in velik subjekt, ki lahko vpliva na delovanje podjetja in ostalih konkurenčnih podjetij v državi. Sama prenova poslovanja nima direktnega vpliva na določila, ki jih prevzema agencija, lahko vpliva le na razmejitev in delitev dejavnosti in storitev, kar ima posledično obliko strukture celotne organizacije.

Pritisk potrebe regulative in liberalnega delovanja podjetja neodvisne agencije lahko v veliki meri načne stabilnosti delovanja nacionalnega operaterja (Telekom Slovenije). Na eni strani podjetju določa pridobivanje raznovrstnih dovoljenj in licenc za opravljanje storitev, omogočanje dostopa drugim ponudnikom telekomunikacijskih storitev z notranjim povezovanjem med operaterji, pa drugi strani pa zahteva zagotavljanje univerzalnih storitev vsem državljanom Republike Slovenije pod komercialno ugodnimi pogoji. Uporabniki želijo čim cenejše storitve. Konkurenca povpraševalcev predstavlja oviro za svoje delovanje v monopolnosti nacionalnega operaterja in se osredotoča le na dobičkonosne storitve. Pozabljajo na določilo zagotavljanja storitev vsem državljanom, kar bi lahko imelo veliko negativno posledico za osebne pravice do telekomunikacijskih storitev vsem ljudem. Ne oziraje se na dogajanja v bodočnosti in postavljanje določil agencije, mora nacionalni operater Telekom Slovenije pri prenovi poslovanja, kot pomemben subjekt, upoštevati vpliv APEK-a in se oblikovati z možnostjo hitre fleksibilne odzivnosti na njihove zahteve.

1.2. ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA TELEKOMUNIKACIJ

Podjetja in njihovi dobavitelji, trženjski posredniki, porabniki, konkurenti in javnost so del širšega makrookolja, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in postavlja ovire za udeležence. Na tržno strukturo panoge odločilno vplivajo dejavniki zunanjega okolja. Na silnice v makrookolju je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzivati (Kotler, 1996, str. 154). S PEST analizo bom predstavila tiste bistvene dejavnike političnega, ekonomskega, socialno družbenega, in tehnološkega okolja, ki bi lahko in ki že vplivajo na razmere na telekomunikacijskem trgu. Poznavanje elementov PEST analize ter sodobni metodološki pristopi omogočajo podjetjem predvidevanje prihodnjih razmer v okolju. Na ta način lahko izdelamo strategije, ki temeljijo na objektivni oceni okolja, v katerem podjetje deluje in to v globalnem in lokalnem okolju. Da ne bi pri analizi najširšega okolja izpustili nobenega pomembnega vprašanja, se analiza izvaja v skupinah, kakor to prikazuje tabela 1. Bistveno za izvedbo PEST analize je odgovoriti na osnovna vprašanja, ki jih ponuja model obravnave posameznega okolja.

Tabela 1: Osnovni vidiki in dejavniki PEST analize

<p style="text-align: center;">POLITIČNO OKOLJE</p> <p>Osnovni vidiki: Kdo je na oblasti in kakšna je politika oblasti do področja, v katerem podjetje deluje? Kateri zakonski predpisi pospešujejo ali preprečujejo učinkovito delovanje? Ali je oblast odprta za predloge in dialog z družbo?</p> <p>Dejavniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ zakonodaja in državna regulativa na področju telekomunikacij ✓ politična stabilnost ✓ okoljevarstvene zahteve ✓ poseganje vlade v komunikacije 	<p style="text-align: center;">EKONOMSKO OKOLJE</p> <p>Osnovni vidiki: Ali obstajajo lokalni potenciali za pridobivanje sredstev? Stanje gospodarstva? Je gospodarstvo stabilno? Katere so najzahtevnejše gospodarske panoge? Ali postaja družba bogatejša?</p> <p>Dejavniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ gospodarske razmere ✓ splošna stopnja razvoja ✓ stopnja gospodarske rasti ✓ inflacijska stopnja ✓ dohodek n prebivalca
<p style="text-align: center;">SOCIALNO DRUŽBENO OKOLJE</p> <p>Osnovni vidiki: Kako družba doživlja problematiko, s katero se organizacija ukvarja? Ali je skupnost odprta za nove ideje?</p> <p>Dejavniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ razvoj vrednot, okusov in preference ✓ demografski trendi ✓ stopnja pismenosti in izobrazbe ✓ religija ✓ navade in tradicija ✓ obstoj srednjega sloja 	<p style="text-align: center;">TEHNOLOŠKO OKOLJE</p> <p>Osnovni vidiki: Na kakšen način geografski pogoji, mediji, in drugi pozitivni in negativni dejavniki vplivajo na možnost razvoja podjetja?</p> <p>Dejavniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ obseg sredstev ✓ inovacije ✓ novi izdelki ✓ gibanje življenjskega cikla proizvoda

Vir: Jugustovič, Mrnjauš, Vojvodič, 1999, str. 38, Jaklič, 2002, str. 2, Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28.

1.2.1. Politični dejavniki

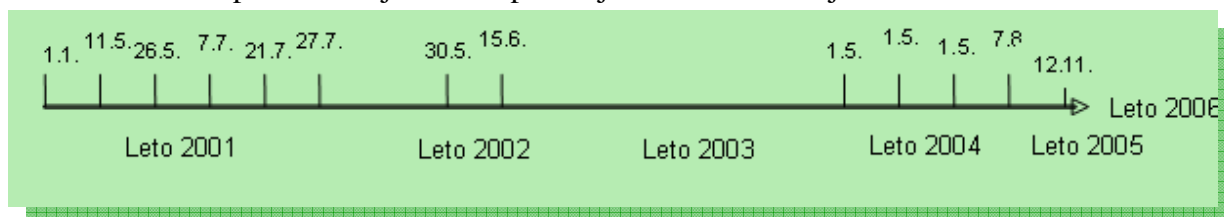
Telekomunikacije so ena od panog, ki so najbolj zaznamovale drugo polovico dvajsetega stoletja. Prav v zadnjem desetletju dvajsetega stoletja je doživela močan razcvet in kaže, da bo v prvih desetletjih enaindvajsetega stoletja ena najpomembnejših panog tako z vidika gradnje informacijske infrastrukture, brez katere nobeno gospodarstvo in družbeno okolje ne bo moglo biti konkurenčno v hitro razvijajočem se svetu, kakor tudi z vidika novo ustvarjene vrednosti, ki bo nastala v tej panogi.

Na delovanje podjetij v telekomunikacijski panogi močno vplivajo dejavniki v politično-pravnem okolju. Slednji obsegajo zakonodajo, vladne in druge urade, regulatorje ter skupine, ki lahko vplivajo na politične odločitve. Na področju telekomunikacij so razvite države (hkrati z njimi pa tudi rastoče število držav v razvoju) sprejele odločitev, da se telekomunikacijska panoga liberalizira. Proces, ki so se pričeli v 80-ih letih prejšnjega stoletja, se nadaljujejo v smeri zagotavljanja konkurenčnosti in s tem povezanih koristi za uporabnike. Ponudniki telekomunikacijskih storitev se morajo prilagajati politični in pravni klimi, v okviru katere se njihova dejanja presoja z vidika dolgoročnega razvoja popolnoma konkurenčne tržne strukture. V teh okvirih so lahko poteze ponudnikov telekomunikacijskih storitev, ki na prvi pogled pomenijo zniževanje cen in večanje ugodnosti za uporabnike, za

razvoj tržne strukture neprimerne in tudi prepovedane. Glede priorit et regulativa na področju telekomunikacij poudarja zaščito uporabnika pred zaščito podjetij. Ponudniki telekomunikacijskih storitev morajo upoštevati še naraščajoč vpliv združenj, ki ščitijo posamezne skupine uporabnikov in njihove interese.

Smernicam Evropske unije sledi tudi Republika Slovenija. V spodnji časovni premici si lahko ogledamo mejnike, ki gradijo temeljno slovensko zakonodajo na področju telekomunikacij (APEK, 2005, str. 6):

Slika 1: Časovna premica mejnikov na področju telekomunikacij



Vir: APEK, 2005, str. 6

- 1.1.2001: uradno odpravljen monopol nad fiksnimi javnimi telefonskimi storitvami;
- 11.5.2001: uveljavljen Zakon o telekomunikacijah – Ztel -1, (UL RS št. 30/01);
- 26.5.2001: uveljavljen Zakon o medijih – Zmed, (UL RS št. 35/01);
- 7.7.2001: ustanovljen Svet za telekomunikacije RS (UL RS št.56/01 in št.39/02);
- 21.7.2001: ustanovljena Agencija za telekomunikacije in radiofuzijo RS;
- 27.7.2001: ustanovljen Svet za radiofuzijo RS (UL RS št. 62/01);
- 30.5.2002: uveljavljen Zakon o poštnih storitvah – ZPSto – 1, (UL RS št. 42/02);
- 15.6.2002: Agencija prevzame pošno področje in se preimenuje v Agencijo za telekomunikacije, radiofuzijo in pošto Republike Slovenije (UL RS št. 52/02);
- 1.5.2004: Sprejet Zakon o elektronskih komunikacijah – ZEKom (UL RS št. 43/04 in št. 86/04); V slovensko zakonodajo vnaša precejšen del pravnega reda EU in je tako pripravljen za konkurenčne razmere na trgu.
- 1.5.2004: Svet za telekomunikacije RS nadaljuje delo kot Svet za elektronske komunikacije RS na osnovi ZEKom;
- 1.5.2004: uveljavljen Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o poštnih storitvah – ZPSto-1A (UL RS št. 37/04), ZPSto-1-UPB1-uradno prečiščeno besedilo, (UL RS št. 102/04);
- 7.8.2004: Agencija se preimenuje v Agencijo za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije na osnovi sklepa vlade o ustanovitvi Agencije za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije (UL RS št. 80/04);
- 12.11.2005: Uveljavljen zakon o Radioteleviziji Slovenija – ZRTVS-1 (UL RS, št. 96/2005, 109/2005), ki prinaša določene spremembe na upravljanju radiofrekvenčnega spektra.

Zakon o telekomunikacijah je sistemski zakon, ki končuje reformo trga telekomunikacijskih storitev, pričeto z zakonom o telekomunikacijah iz leta 1997, in postavlja pravni okvir za harmonizacijo področja z evropskim pravnim redom. Cilji te zakonodaje so zagotoviti zanesljive telekomunikacijske storitve z usklajeno ponudbo in potrebami družbe, zagotoviti dostop do univerzalnih storitev po dostopni ceni, zaščititi interese porabnikov, vključno z zavarovanjem telekomunikacijske tajnosti in zasebnosti, omogočati in pospeševati učinkovitost in konkurenco med operaterji in zagotoviti učinkovito rabo radiofrekvenčnega spektra ter telekomunikacijskega oštevilčenja. Temeljna vodila za uresničevanje teh ciljev so popolna liberalizacija telekomunikacijskega trga, zagotovitev odprtosti omrežij, upoštevanje koristi uporabnikov, harmonizacija s pravnim redom Evropske unije, zagotovitev javnosti dela, preglednost postopkov, zagotavljanje enakih možnosti udeležencev, spodbujanje novih ponudnikov pri vstopu na trg, preprečevanje izkoriščanja prevladujočega položaja na trgu in preprečevanje drugih zlorab na trgu ter nadzor in reguliranje konkurence.

Namen zakona o telekomunikacijah je (Zakon o telekomunikacijah, 2001):

- zagotoviti konkurenco na trgu telekomunikacijskih storitev in omogočiti zanesljive telekomunikacijske storitve, katerih ponudba bo usklajena s pričakovanji in potrebami uporabnikov;
- zagotoviti univerzalne telekomunikacijske storitve vsem po dostopni ceni, vključno s potrebami po nujnih storitvah;
- zaščititi interese uporabnikov telekomunikacijskih storitev vključno z varstvom tajnosti in zaupnosti v telekomunikacijah;
- zagotoviti in pospeševati učinkovitost in konkurenco med operaterji
- zagotoviti učinkovito rabo radiofrekvenčnega spektra in telekomunikacijskega oštevilčenja
- izkoristiti nastajajoče tehnologije
- varovati interese varnosti in obrambe države.

Zakon o telekomunikacijah je naravnano na pospeševanje konkurence, zagotavljanje odprtosti telekomunikacijskih omrežij ter preprečevanje izkoriščanja prevladujočega položaja operaterjev s pomembno tržno močjo in preprečevanje zlorab na trgu. Agencija določa operaterje s pomembno tržno močjo in preverja cene medomrežnih povezav oziroma jih mora določiti, če se operaterji o njih ne morejo dogovoriti, izdaja dovoljenja za opravljanje fiksnih javnih telefonskih storitev oziroma omrežja in vodi postopke v zvezi z obvestili operaterjev o gradnji in obratovanju telekomunikacijskega omrežja ter o začetku, spremembi ali prenehanju opravljanja telekomunikacijskih storitev, nadzoruje cene telekomunikacijskih storitev, predvsem za operaterje s pomembno tržno močjo.

1.2.2. Ekonomski dejavniki

Splošni dejavniki in pričakovana gibanja v gospodarstvu imajo velik vpliv na povpraševanje in razvoj telekomunikacijskih storitev. Ekonomski dejavniki, ki vplivajo na povpraševanje po telekomunikacijskih storitvah v posamezni državi, so BDP in pričakovana stopnja gospodarske rasti, višina dolgoročnih obrestnih mer in pričakovana inflacija, razpoložljivi dohodek gospodinjev in stopnja potrošniškega zaupanja, tuja vlaganja, vladni programi, pa tudi stanje na tekočem kapitalskem računu (Doole, Lowe, 2001, str.22). V našem primeru v spodnji tabeli prikazujemo in primerjamo naslednje ekonomske kazalce – BDP, inflacija in brezposelnost. Iz primerjalne tabele je razvidno, da Slovenija sledi razvitim državam Evropske unije.

Tabela 2: Primerjava ekonomskih kazalcev po državah v obdobju 2003 - 2005

EKONOMSKI KAZALCI	BDP				Inflacija				Brezposelnost			
	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2005	2002	2003	2004	2005
EU(12)	0,8	1,8	(1,4)	(2,1)	2,1	2,1	2,2	2,2 (12)	8,2	8,7	8,8	(8,7)
Avstrija	1,4	2,4	(1,8)	(2,1)	1,3	2,0	2,1	1,6 (12)	5,5	5,7	4,5	(5,8)
Italija	0,4	1,0	(0,2)	(1,1)	2,8	2,3	2,2	2,1 (12)	8,6	8,4	8,3	(7,7)
Francija	0,9	2,1	(1,6)	(2,1)	2,2	2,3	1,9	1,8 (12)	8,9	9,5	9,6	(10,0)
Nemčija	-0,2	1,6	(1,1)	(1,8)	1,0	1,8	1,9	2,1 (12)	8,2	9,0	9,5	(9,3)
Grčija	4,6	4,7	(3,5)	(3,3)	3,4	3,0	3,5	3,5 (12)	10,3	9,7	8,9	(10,6)
Španija	3,0	3,1	(3,4)	(3,2)	3,1	3,1	3,4	3,7 (12)	11,3	11,3	11,1	(9,1)
Irska	4,4	4,5	(5,1)	(5,0)	4,0	2,3	2,2	1,9 (12)	4,3	4,6	4,5	(4,3)
Portugalska	-1,2	1,2	(0,8)	(1,0)	3,3	2,5	2,1	2,5 (12)	5,0	6,3	6,7	(7,5)
Japonska	1,8	2,3	(2,4)	(2,0)	-0,3	0,0	-0,3	-0,1 (12)	5,4	5,3	4,7	(4,4)
ZDA	2,7	4,2	(3,6)	(3,5)	2,3	2,7	3,4	3,4 (12)	5,8	6,0	5,5	(5,1)
Rusija	7,3	7,2	(6,1)	(5,7)	12,0	11,7	12,7	10,9 (12)	8,0	8,6	8,0	(8,5)
Hrvaška	4,3	3,8	(4,0)	(4,0)	1,8	2,1	3,3	3,6 (12)	14,8	14,3	13,8	(13,6)
Slovenija	2,7	4,2	(4,1)	(3,8)	5,6	3,6	2,5	2,3 (12)	6,4	6,7	6,3	(6,1)

Vir: Banka Slovenije (http://www.bsi.si/html/arc/mednarodno_okolje/RD_januar06.pdf).

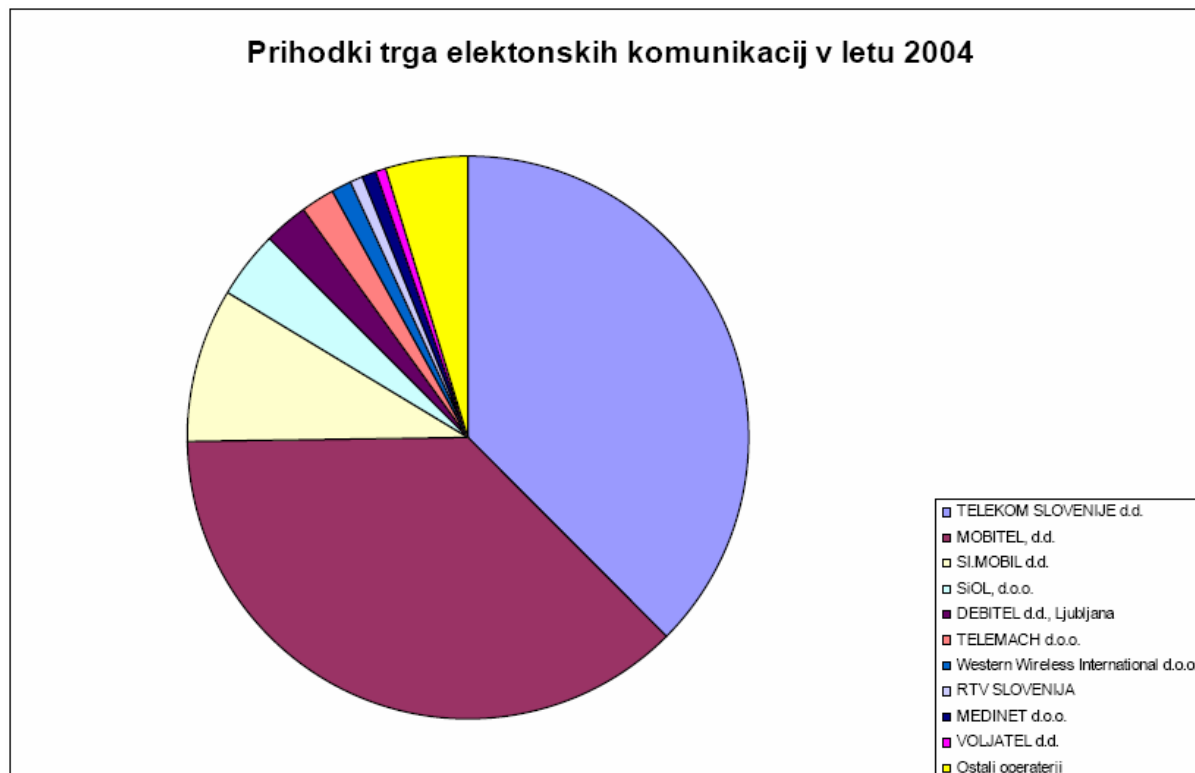
Opombe: Podatki v oklepajih so napovedi za celo leto, razen pri inflaciji. Pri inflaciji je v oklepaju podan mesec na katerega se podatek (za medletno stopnjo) inflacije nanaša

Vključitev Slovenije v Evropsko unijo je bila prednostna aktivnost Vlade Republike Slovenije in nedvomno pomeni velik izziv za mlado državo ter zgodovinsko priložnost za njen nadaljnji razvoj. S prilagajanjem svojega pravnega reda pravilom Evropske unije, kar je bil pogoj za članstvo, Slovenija pospešeno nadaljuje proces utrjevanja in konkurenčnosti gospodarstva, saj si je po osamosvojitvi zadala cilj postati demokratična tržna država. Za Slovenijo kot članico Evropske unije pomeni tudi aktivno sodelovanje in soodločanje pri skupnih evropskih pobudah in ciljnih, več gospodarskih priložnosti, ki jih zagotavlja dinamika odprtega enotnega trga, ter udeležbo v obstoječih politikah Evropske unije, seveda pa tudi večjo politično in vojaško varnost.

Slovenski trg elektronskih komunikacij se med državami Evropske unije uvršča med najmanjše trge, saj predstavlja manj kot 1% delež v skupnih prihodkih držav EU. Prihodki

operaterjev iz naslova elektronskih komunikacij so v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 narasli za 9,25% in predstavljajo 204,96 milijarde tolarjev (APEK, 2005, str. 14). V spodnji sliki prikazujemo prihodke trga elektronskih komunikacij v letu 2004.

Slika 2: Prihodki trga elektronskih komunikacij v letu 2004



Vir: Letno poročilo APEK za leto 2005.

Opomba: Podatek se nanaša na leto 2004.

Iz prihodkov trga elektronskih komunikacij je razvidno, da prvih deset podjetij ustvari približno 95% vseh prihodkov trga elektronskih komunikacij, medtem ko ostalih 117 podjetij ustvari 5% prihodka.

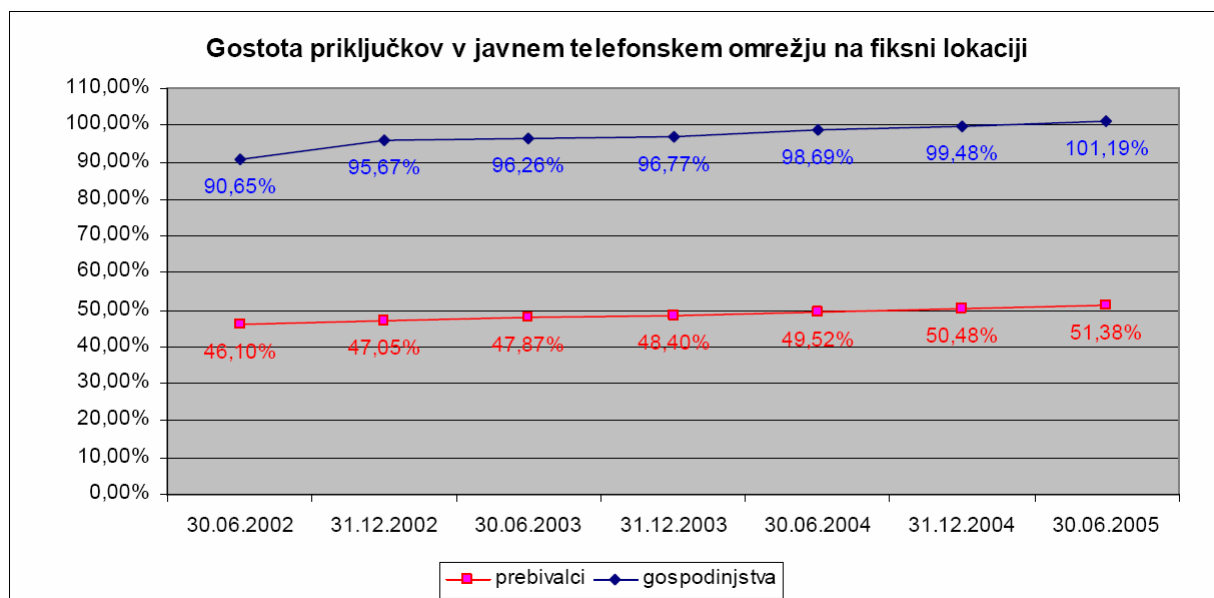
Splošne značilnosti slovenskega trga elektronskih komunikacij so kakovostne storitve, nizke cene in visoka penetracija. Slabosti trga se kažejo predvsem v velikih razlikah deležih operaterjev, v majhnosti trga, ter v delnem pomanjkanju interesa za investicije.

Med ekonomske dejavnike z višjim vplivom na povpraševanje po telekomunikacijskih storitvah (International Telecommunication Union) se uvršča:

- število fiksnih telefonskih priključkov (slika 3);
- število osebnih računalnikov (slika 4);
- število uporabnikov interneta (slika 5);
- število ponudnikov interneta v državi.

Slovenski trg fiksne javne telefonije sodi med najrazvitejše trge držav v Evropski uniji. V letu 2005 je trg presegel mejo 50 priključkov na 100 prebivalcev in 100 priključkov na 100 gospodinjstev (APEK, 2005 str. 14). Spodnja slika prikazuje gostoto priključkov v javnem telefonskem omrežju na fiksni lokaciji.

Slika 3: Gostota priključkov fiksne javne telefonije v Sloveniji v obdobju 2002 - 2005



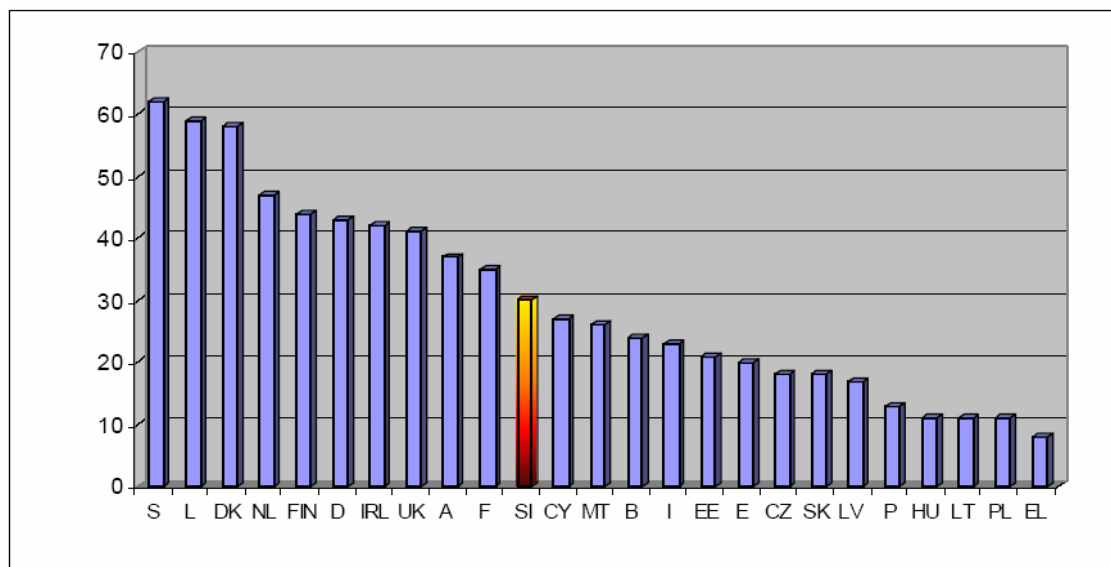
Vir: APEK, 2005, str. 15

Na povpraševanje po telekomunikacijskih izdelkih za zagotavljanje širokopasovnega dostopa vpliva tudi izvedeno povpraševanje po telekomunikacijskih storitvah s strani gospodinjstev (Madden, Simpson, 1997, str. 1078), na katerega pa vpliva:

- razpoložljivi dohodek gospodinjstva;
- enkratni strošek ob naročilu na storitev;
- velikost gospodinjstva oziroma število oseb v gospodinjstvu;
- izobrazba in starost.

Na sliki 4 je prikaz števila osebnih računalnikov (PC) na 100 prebivalcev ter nam ponudi okvirni prikaz števila potencialnih dostopov do interneta. Med države z najvišjim deležem osebnih računalnikov sodijo Švedska, Luksemburg, Danska, Nizozemska in Finska. Slovenija se po številu osebnih računalnikov na 100 prebivalcev uvršča nekje v sredino držav EU 25. Zanimivo je, da za Slovenijo zaostajajo tudi nekatere članice Evropske unije. To so: Italija, Belgija, Španija, Portugalska in Grčija.

Slika 4: Število osebnih računalnikov na 100 prebivalcev za države EU v letu 2003



Vir: International Telecommunication Union, 2004.

1.2.3. Tehnološki dejavniki

Izmed vseh dejavnikov zunanjega okolja so tehnološki dejavniki verjetno najbolj nepredvidljivi in težko napovedljivi. Pojav nove tehnologije v veliko primerih pomeni izginotje stare tehnologije, vsaka nova tehnologija pa ustvarja nove priložnosti na novih in obstoječih trgih. Nove tehnologije, uporabljene v novih izdelkih in storitvah, novi tehnološki procesi, uporabljeni v procesu proizvodnje izdelkov in storitev ter nov način upravljanja procesov, vezanih na nove tehnologije, vključno z upravljanjem trženja, so najpomembnejši tehnološki dejavniki (Hutt, Speh, 2001, str. 177).

Prehod v informacijsko družbo vnaša v sodobni svet korenite spremembe. Večina držav se zaveda tveganja zaostajanja za državami, ki uporabo informacijskih in komunikacijskih tehnik in tehnologij uspešno vključujejo v preobrazbo gospodarstva in družbe v celoti ter s tem omogočajo državljanom sodelovanje in aktivno udeležbo v procesih razvoja na vseh ravneh bivanja.

Slovenija se uvršča med 15 držav na svetu, ki samostojno razvijajo, proizvajajo in tržijo javne telekomunikacijske sisteme. Slovenija namenja največji delež sredstev za informacijsko in komunikacijsko tehnologijo med vsemi državami pristopnicam Evropske unije, hkrati pa zaostajamo za povprečjem v državah Evropske unije. Poleg tega pa je večina naložb namenjena v gradnjo same infrastrukture, ne pa v neposredno vzpodbujanje uporabe storitev informacijske družbe.

Skupno je mogoče govoriti o naslednjih tehnoloških trendih na področju telekomunikacij (Janša, 2002, str. 74):

- Rastoč podatkovni promet preko internetnega protokola (IP) nakazuje na možno revolucijo v telekomunikacijskem omrežju. Povečana uporaba Interneta prinaša zahteve po večji prometni propustnosti omrežja na vseh ravneh omrežja.
- Posledica potrebe po izgradnji infrastrukture za večjo prometno prepustnost zaradi prenosa podatkov in neekonomičnosti gradnje dveh ločenih omrežij za podatke in govor je uporaba tehnologij za prenos govora preko paketnih omrežij.
- Prehod operaterjev na nove tehnologije je neizbežen, saj mu omogočajo ponujanje novih storitev in s tem dodaten prihodek in hkrati omogočajo pocenitev izgradnje omrežja.
- V lokalni zanki se pojavljajo nove širokopasovne dostopovne tehnologije. Skupaj jih poimenujemo z xDSL (DSL - digital subscriber line). V tem trenutku je najbolj aktualna tehnologija ADSL (asynchronous DSL), ki omogoča izrabo že položenih bakrenih vodnikov za prenos podatkov v smeri od omrežja proti uporabniku s hitrostjo do 8 Mbit/s in v smeri od uporabnika v omrežje s hitrostjo do 2 Mbit/s.
- Univerzalno upravljanje elementov v telekomunikacijskem omrežju na vseh ravneh omrežja postaja nepogrešljiv element vsakega telekomunikacijskega omrežja.
- Aktualna je integracija storitev iz svetov računalništva in telekomunikacij, kot so klicni centri, upravljanje z obračunom ter nadzor in upravljanje sistemov.
- Nove tehnologije omogočajo ponujanje novih storitev z visoko dodatno vrednostjo, kot so video na zahtevo, interaktivne internetne aplikacije s hkratnim prenosom govora in slike ter druge inovativne storitve.

Vprašanje tehnoloških dejavnikov telekomunikacijske panoge je hkrati tudi vprašanje predvidevanja in načrtovanja inovacij, ki so opredeljene kot izboljšanje obstoječe proizvodnje. V dinamičnem in kompleksnem okolju sodobnih telekomunikacij je inovacije težko ali nemogoče napovedovati, saj bi bilo potrebno spremljati dogajanja in razvoj v vsaj treh panogah (računalniški, telekomunikacijski, medijih). Nekateri avtorji opozarjajo, da je že v bližnji prihodnosti možen pojav novih tehnoloških rešitev, ki lahko povzročijo hiter zaton obstoječih tehnologij, v katere ponudniki telekomunikacijskih storitev vlagajo znatna sredstva. (Tomšič, 2002, str. 57)

1.2.4. Socialno družbeni dejavniki

Socialno okolje in kulturne vrednote okolja v veliki meri vplivajo na osnovne želje in potrebe uporabnikov. Analiza in identificiranje družbenih dejavnikov, ki vplivajo na telekomunikacijsko panogo, se lahko osredotoči le na tiste družbe, kjer so telekomunikacije že danes njihov pomemben del. Predvsem gre to za tiste družbe, kjer je zaznan prehod iz industrijske v informacijsko družbo (Tomšič, 2002, str. 56). Ta prehod je omogočil tako tehnološki razvoj kot tudi politično-pravno okolje. Tomšič tudi omenja, da se v dobi prehoda v informacijsko družbo vrednost posameznika spreminjajo. Posameznika pričenjajo po

njegovem mnenju zavračati izbiro, ki mu jo vsiljujejo proizvajalci, ter želi prevzeti večji nadzor nad lastnim življenjem in vplivati na izbiro, ki mu je namenjena. V ospredje prihaja kakovost življenja, izkoriščanje in obseg prostega časa ter zadovoljstvo. Tako so posamezniki bolj naklonjeni storitvam, ki jim omogočajo cenejša potovanja in so enostavne za uporabo. V razvitih državah je opazen močan trend staranja prebivalstva, kar pomeni rast upokojene populacije z veliko prostega časa in sredstev (Tomšič, 2002, str. 56). Dolgoročno povpraševanje po naj sodobnejših telekomunikacijskih storitvah v posamezni državi oziroma v regiji je v veliki meri odvisno tudi od trenda naraščanja in padanja števila prebivalcev v državi oziroma regiji in od trenutne ter pričakovane starostne strukture prebivalcev (Rojec, 2004, str. 18). Slika 5 prikazuje demografske značilnosti uporabnikov interneta v Sloveniji.

Slika 5: Demografske značilnosti (ne)uporabnikov interneta v Sloveniji za december 2004

Demografske značilnosti (ne)uporabnikov interneta; struktura po vrsticah (RIS, december 2004, n=2,362)

		da		ne		skupaj	
		n	%	n	%	n	%
<i>Ali vi osebno uporabljate internet... pri tem mislimo elektronsko pošto, www, ftp, WAP ali katerokoli drugo internetno storitev, pri čemer lahko dostopate preko katerekoli naprave (računalnik, mobilni telefon, dlančnik, TV...)?</i>							
SPOL	moški	665	57.3%	496	42.7%	1161	100.0%
	ženski	564	46.9%	638	53.1%	1201	100.0%
STAROST	do 19	283	82.3%	61	17.7%	347	100.0%
	20 do 29	328	81.7%	74	18.3%	401	100.0%
	30 do 49	483	57.8%	353	42.2%	836	100.0%
	nad 49	129	16.7%	643	83.3%	771	100.0%
IZOBRAZBA	ne dokončana OŠ	5	4.8%	99	95.2%	104	100.0%
	osnovna šola	36	9.0%	366	91.0%	403	100.0%
	poklicna šola	224	37.2%	378	62.8%	602	100.0%
	srednja šola	329	63.4%	190	36.6%	518	100.0%
	višja in visoka šola	261	85.9%	43	14.1%	304	100.0%
	šolajoči	373	86.9%	56	13.1%	430	100.0%
REGIJA	osrednja Slovenija	413	59.4%	283	40.6%	695	100.0%
	vzhodno štajerska (MB)	224	47.1%	251	52.9%	475	100.0%
	savinjska (CE)	134	45.6%	160	54.4%	293	100.0%
	gorenjska	137	58.2%	98	41.8%	235	100.0%
	goriška	76	54.0%	65	46.0%	141	100.0%
	obalna	96	60.4%	63	39.6%	158	100.0%
	dolenjska Prekmurje	87 62	41.8% 40.3%	122 92	58.2% 59.7%	209 155	100.0% 100.0%
STATUS	zaposleni	734	59.9%	492	40.1%	1226	100.0%
	nezaposleni/brezposelni	67	44.5%	84	55.5%	151	100.0%
	upokojenci	48	8.9%	493	91.1%	541	100.0%
	šolajoči	372	86.8%	56	13.2%	428	100.0%
ZNANJE RAC. JEZIKA	sploh ne znam	50	9.9%	455	90.1%	505	100.0%
	zelo slabo, delno	456	54.2%	386	45.8%	842	100.0%
	v glavnem znam, znam tekoče	455	90.1%	50	9.9%	505	100.0%
BRANJE RAC. REVU	nikoli	369	70.3%	156	29.7%	525	100.0%
	občasno	424	85.3%	73	14.7%	497	100.0%
	mesečno	374	88.4%	49	11.6%	423	100.0%

Vir: RIS, 2005

Iz slike je razvidno, da so uporabniki interneta (vrsta storitev telekomunikacij) predvsem uporabniki starosti do 49. let, večina uporabnikov ima višjo in visoko izobrazbo oziroma so še

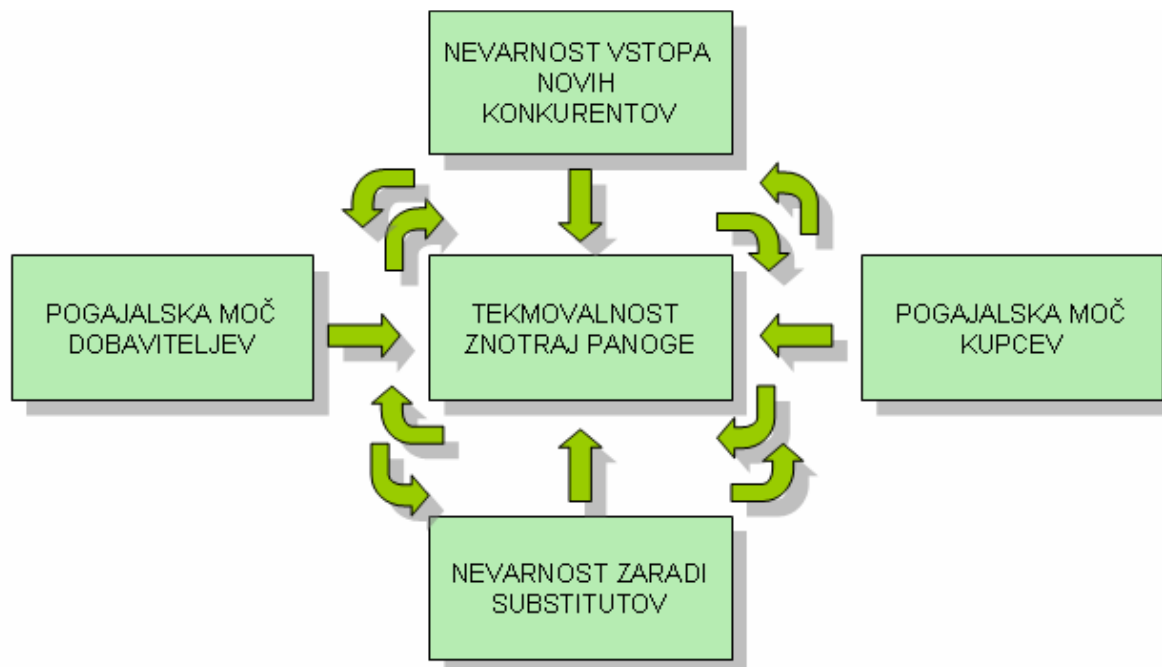
šolajoči. Zanimivo je, da do interneta dostopajo največ na obalni regiji, sledijo ji osrednja Slovenija, Gorenjska, Goriška ter ostale regije.

1.3. ANALIZA OŽJEGA ZUNANJEGA OKOLJA TELEKOMUNIKACIJ

Tržna struktura panoge ter zunanji dejavniki oblikujejo konkurenčne silnice znotraj panoge, slednja pa predstavlja okolje, ki neposredno vpliva na delovanje podjetij v njej. Intenzivnost konkurence v panogi je v klasičnem Porterjevem modelu odvisna od petih dejavnikov, konkurenčnih silnic, predstavljenih v nadaljevanju. Skupna moč in interakcija teh dejavnikov določa možnost doseganja dobička v panogi, pri čemer je dobiček opredeljen kot dolgoročni donos na vloženi kapital. Možnost doseganja dobička se med panogami bistveno razlikuje glede na skupno moč petih dejavnikov intenzivnosti konkurence (Porter, 1998, str. 3).

Na intenzivnost konkurence v posamezni panogi vplivajo različni dejavniki. Podjetje lahko doseže le povprečen donos tudi v panogi, v katero je vstop onemogočen, če obstajajo superiorni substituti. Tudi ob pomanjkanju substitutov in onemogočenemu vstopu v panogo lahko konkurenčnost med obstoječimi podjetji v panogi omejuje donose posameznega podjetja.

Slika 6 : Pet določljivk konkurenčnosti položaja v panogi



Vir: Porter, 1998, str. 4.

Konkurenčne silnice v panogi – dejavniki intenzivnosti konkurence so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju in v celoti povzete po Porterju (Porter, 1998. str. 7–33).

1.3.1. Konkurenčnost panožnega okolja

Konkurenca med obstoječimi podjetji je lahko intenzivna ali pa le navidezna. Intenzivnost konkurence med obstoječim podjetji v panogi se oblikuje v odvisnosti od dejavnikov, kot so: številni ali enakovredni konkurenti v panogi, rast panoge, visoki fiksni stroški, majhne razlike med proizvodi in nizki stroški menjave ponudnika, skokovito povečevanje proizvodnih kapacitet, strateški pomen delovanja v panogi in visoke izstopne ovire.

1. Število konkurentov

Dejavnost je nepriljubljena za nova podjetja v primeru, da v dejavnosti posluje že veliko podjetij in v primeru, da so podjetja izredno močna in agresivna. Priljubljenost dejavnosti se tudi zmanjša v primeru, da je dejavnost v stanju upadanja ali v stabilnem stanju, v primeru, da imajo podjetja visoke fiksne stroške in v primeru visokih izhodnih ovir (Porter, 1998, str.17).

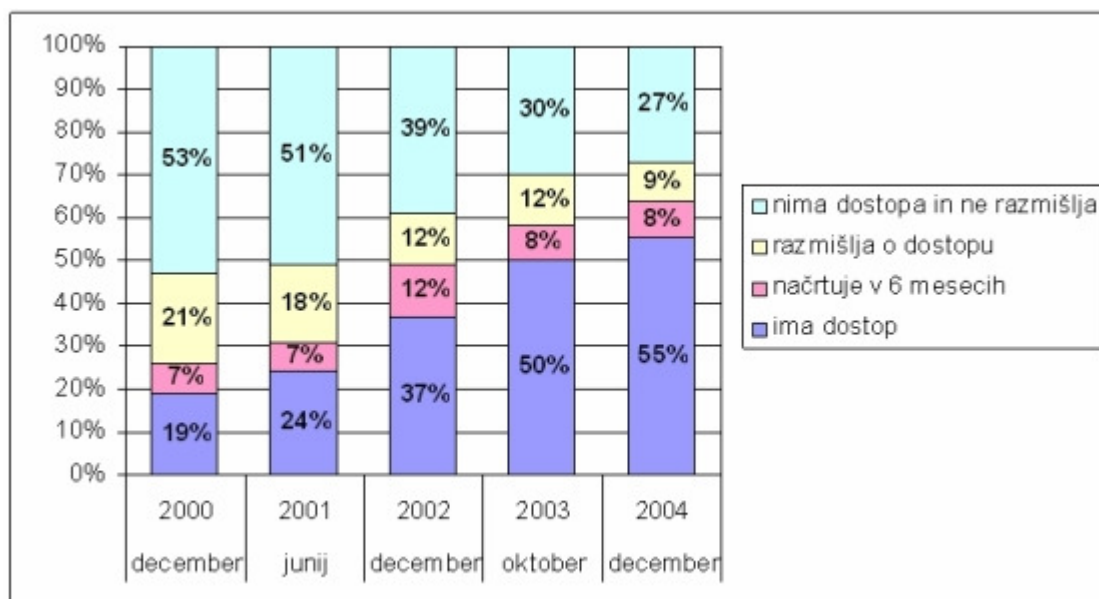
Večje število konkurentov povečuje njihovo tekmovalnost. Večjo tekmovalnost lahko pričakujemo tudi ob enakovredno močnih konkurentih. Z liberalizacijo slovenskega trga in predvsem s pomočjo Agencije (APEK) se je telekomunikacijski trg odprl za ostala zainteresirana podjetja, ki si želijo vstopiti v telekomunikacijsko dejavnost. To gre predvsem za kapitalsko zelo močna podjetja, saj je za dejavnost značilno, da potrebuje predvsem ogromna začetna sredstva. Vsako leto se sicer pojavljajo nova telekomunikacijska podjetja, vendar na slovenskem trgu še vedno prevladuje nacionalni operater s pomembno tržno močjo.

2. Rast panoge

Glavne ugotovitve reprezentativne ankete RIS (www.ris.org), ki je zajela osebe v starosti od 10 do 75 let, konec leta 2004 o številu uporabnikov so naslednje:

- ✓ V Sloveniji je bilo decembra 2004 okoli 750,000 mesečnih uporabnikov interneta. Tedenskih uporabnikov je 650,000, dnevnih pa 350,000. Še nadalje obstaja tudi znaten razkorak glede deleža uporabnikov, predvsem v izobrazbi, dohodku in med regijami.
- ✓ Dostop do interneta (slika 7) ima dobra polovica (55%) vseh slovenskih gospodinjstev, t.j. 376,000 slovenskih gospodinjstev, kar je 133,000 več kot decembra 2002.

Slika 7: Prikaz dostopa do interneta po letih v Sloveniji v obdobju od leta 2000 - 2004



Vir: RIS, 2005.

Stopnja rasti panoge je visoka oziroma narašča, kar zagotovo pozitivno vpliva na povečanje števila uporabnikov.

3. Visoki fiksni stroški

Podjetja v panogi imajo relativno visok delež fiksnih stroškov, zato vsa težijo k njihovem znižanju. Svojo konkurenčnost si dvigujejo s tem, da v poslovanje uvajajo novo tehnologijo in z izobraževanjem delavcev dvigujejo produktivnost. Vse to pa vpliva na zniževanje tako fiksnih kakor tudi variabilnih stroškov. Vsa podjetja se zavedajo, da nižji fiksni stroški vodijo do nižjih cen storitev, cena pa je ključni element pridobivanja in ohranjanja kupcev.

4. Značilnosti storitev

Podjetja ponujajo nediferencirane storitve, zato so cena, kakovost in hitrost opravljene storitve ključnega pomena. Vsa podjetja se zavedajo, da je zadovoljstvo kupca najpomembnejši dejavnik njihovega uspeha, zato se podjetja trudijo biti čim bolj inovativna in se trudijo čim bolj razlikovati od ostalih konkurentov predvsem z uvajanjem dodatnih storitev. Storitve želijo opraviti bolj kakovostno, ceneje in hitreje, zato uvajajo v svoje poslovanje najnovjšo tehnologijo. Podjetja pa se zavedajo tudi, da so zaposleni ključni dejavnik kakovostno opravljene storitve, zato veliko pozornost namenjajo tudi izobraževanju zaposlenih vse v smislu, da bi bili zaposleni čim bolj usposobljeni kvalitetno in prijazno zadovoljiti vsako posamezno željo naročnika storitve.

5. Višina izstopnih ovir

Velike pretekle investicije v sredstva, ki so uporabna le v tej panogi, in sentimentalnost posloводства podjetja do panoge povzročajo, da podjetja ostajajo v panogi kljub temu, da tam sprva dosegajo nizke donose.

6. Raznolikost konkurentov

Na telekomunikacijskem trgu v Sloveniji obstaja veliko podjetij, konkurenca je velika, čeprav na trgu še vedno prevladuje monopol nacionalnega operaterja. Panogi se še ne pojavlja trend povezovanja podjetji v grozd, vendar pa si podjetja hkrati konkurirajo in sodelujejo, zaradi monopolnega položaja največjega konkurenta na tem področju. Zato morajo podjetja še posebej paziti, da ne ustvarjajo nelojalne konkurence. Velika podjetja v panogi pokrivajo vse vrste telekomunikacijskih storitev.

1.3.2. Nevarnost vstopa novih konkurentov

Privlačnost dejavnosti se spreminja v odvisnosti od višine vstopnih in izstopnih ovir. Tako se za najprivlačnejše dejavnosti smatra dejavnosti, ki imajo visoke vstopne ovire in nizke izstopne ovire. To omogoča vstop v dejavnost le omejenemu številu podjetij in enostaven izstop podjetij, katerih poslovanje ne dosega zahtevane dobičkonosnosti. Za dejavnosti, za katere so značilne visoke vhodne in visoke izhodne ovire, je značilna visoka dobičkonosnost podjetij v času splošne gospodarske rasti in visoka stopnja tveganja v času splošnega gospodarskega upadanja (Porter, 1998, str. 7).

Grožnja za vstop na trg, bodisi da vstopajoči vstopa na dolgi rok bodisi za krajši čas, je ena izmed glavnih oblik pritiska potencialnih konkurentov na obstoječa podjetja, kjer je tak vstop verjeten, pravočasen in upoštevanja vreden. Višje so ovire za vstop na trg, večji je tudi obseg tržne moči ustaljenih podjetij.

Ocenjujem, da bi vstop na telekomunikacijski trg zahteval znatne investicije, pretežno kot potopljene stroške oziroma stroške, ki ne bodo povrnjeni pri izstopu iz trga. Potopljene stroški so stroški, katere plača podjetje ob vstopu na trg, ob njegovem izstopu pa se ne povrnejo. Potencialna vstopajoča podjetja morajo proučiti ali na trg, na katerega vstopajo, obstaja možnost, da bodo s svojim poslovanjem lahko krili stroške. Kolikor večja je možnost, da potencialno vstopajoče podjetje stroškov investicij, ki so potrebne za njegov vstop in delovanje na upoštevanem telekomunikacijskem trgu ne bo moglo pokriti s poslovanjem, relativno večja je tržna moč in asimetrija med obstoječimi podjetji in potencialnim podjetjem, ki vstopa na trg. Ta asimetrija pa bo verjetno odvrnila vstop potencialnega konkurenta na zadevni upoštevani trg.

Glavne vstopne ovire so visoke investicije v osnovna in obratna sredstva, ekonomijo obsega, patentna in licenčna zaščita in pravice, dostop do materiala in tržnih poti ter zahtevan ugled in spoštovanje. Med izhodne ovire, ki predstavljajo glavni razlog, zaradi katerih podjetja vztrajajo v dejavnosti, bi lahko šteli pravne in moralne obveze do odjemalcev in zaposlenih ter kreditodajalcev, pomanjkanje alternativnih možnosti in emocionalne ovire.

Za telekomunikacijsko dejavnost je značilno, da so poleg visokih vhodnih ovir prisotne tudi visoke izhodne ovire. Visoke izhodne ovire so nastale z visokimi vlaganji v razvoj novih izdelkov, z vlaganji v lastne zmogljivosti in infrastrukturo, vlaganji v znanje oziroma človeški kapital in tudi z ugledom podjetij.

Novi konkurenti v panogo pripeljejo nove kapacitete, zahtevajo svoj del tržnega deleža in večkrat tudi del za delovanje v panogi potrebnih virov. Nevarnost zaradi vstopa novih konkurentov v panogo je odvisna od barier, ki jih morajo novi konkurenti preseči. Pomembnejše bariere za vstopanje novih konkurentov v panogo so (Porter, 1998, str. 7-16):

1. Ekonomija obsega

Ekonomija obsega je značilna za proizvodne procese, ki vsebujejo visoke fiksne stroške, kar je tudi značilnost komunikacijskih trgov. Ekonomija obsega predstavlja oviro za vstop kot tudi prednost pred obstoječimi konkurenti.

Zaradi delovanja ekonomije obsega je novi konkurent prisiljen proizvajati v velikih količinah ali pa pristati na manj ugodne stroške enote proizvoda. Vstopne ovire v telekomunikacijsko panogo so visoke, saj je v panogi kar nekaj velikih podjetij, ki imajo zaradi ekonomije obsega stroškovne prednosti, to pa potencialna podjetja ovira pri vstopu v panogo v tem smislu, da morajo imeti veliko sredstev za vstop v panogo. Tako je za telekomunikacijsko dejavnost značilno, da je to panoga, ki je visoko kapitalno intenzivna. Za začetek poslovanja v telekomunikacijski dejavnosti potrebuje podjetje veliko začetnih finančnih sredstev, ki pa jih lahko dobi po ugodni ceni le, če ima ustrezno kreditno sposobnost. Zato je možnost vstopa novih konkurentov majhna. Mala podjetja tudi ne morejo izkoriščati prednosti ekonomije obsega, ki jo v veliki meri izkoriščajo velika podjetja.

V telekomunikacijski dejavnosti obstaja tudi ekonomija povezanosti, kar pomeni, da kadar so povprečni stroški za proizvod oziroma storitev nižji kot posledica tega, da se storitve zagotavljajo v istem podjetju skupaj z drugimi storitvami. Ekonomije povezanosti so značilne, kjer se storitve zagotavljajo preko omrežja. Zmogljivost omrežja se lahko namreč deli med več storitev. Ekonomije povezanosti predstavljajo tako oviro za vstop kot tudi prednost pred obstoječimi konkurenti (APEK, 2004, str 17).

2. Diferenciacija storitev

Nov konkurent mora uporabiti večji napor, da bi premostil lojalnost do obstoječih izdelkov, ki so se že usidrali pri kupcih s svojimi blagovnimi znamkami in o tem zadostno diferencirali od konkurence. Večja telekomunikacijska podjetja, kot na primer podjetje Voljatel, kupci prepoznavajo kot blagovno znamko brezplačnega internet dostopa volja.net, to pa predstavlja pereč problem manjšim podjetjem. Predstava kupcev o blagovni znamki pa pomeni dojemanje podjetja kot sinonim za kakovost, zanesljivost, raznoliko ponudbo storitev, ki je za razliko od manjših podjetji lahko tudi cenovno ugodnejša.

3. Višina potrebnega kapitala

V panogi, ki zahteva visoka finančna sredstva, ki jih bodo novi konkurenti potrebovali za investicije v delovna sredstva in za pokrivanje stroškov razvoja in raziskav ter vnaprejšnjega reklamiranja, je majhna nevarnost vstopa novih konkurentov. Za telekomunikacijsko dejavnost je značilno, da je to panoga, ki je visoko kapitalno intenzivna.

4. Manj ugoden stroškovni položaj

Stroški proizvedene enote niso odvisni le od ekonomije obsega. Obstoječi konkurenti lahko ugodneje dostopajo do virov, imajo prednosti zaradi krivulje izkušenj ali učenja in na kak drug način pridejo do možnosti, da dosežajo nižje stroške.

5. Dostop do distribucijskih kanalov

Za uporabo obstoječih distribucijskih kanalov, ki jih že uporabljajo obstoječi konkurenti, je potreben dodaten napor v obliki zniževanja cen. Da se izognejo zniževanju cen, morajo novi konkurenti poskrbeti za svoje distribucijske kanale. Vstopajoča podjetja pa imajo tudi otežen dostop do prodajnih poti, saj morajo za izvajanje storitev najeti ali pa zgraditi lastno telekomunikacijsko infrastrukturo, ki jih bo pripeljala do končnih uporabnikov. Tako se podjetja, ki vstopajo na trg raje odločajo za najem infrastrukture. Kajti najem je cenejši od lastne izgradnje.

6. Vladna politika

Z ustanovitvijo Agencije za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije (APEK) se je pospešila liberalizacija trga telekomunikacijskih storitev. Agencija zagotavlja pogoje za učinkovito konkurenco in s tem omogoča enakopravno delovanje operaterjev na telekomunikacijskem trgu. Cilj Agencije so sodobne in cenovno dostopne telekomunikacijske storitve, ki zadovoljujejo potrebe uporabnikov.

1.3.3. Pogajalska moč kupcev

Visoka ali naraščajoča pogajalska moč odjemalcev posledično vodi v neprivlačnost posamezne dejavnosti. Odjemalci z visoko pogajalsko močjo so sposobni nižati cene, zahtevati višjo kvaliteto izdelkov in večjo količino spremljajočih storitev in medsebojno soočiti večje število ponudnikov na račun njihove dobičkonosnosti. Pogajalska moč

odjemalcev se povečuje z njihovo koncentracijo in organiziranostjo, ko izdelek predstavlja velik del celotnih stroškov, v primeru, ko diferenciacija izdelkov ni izrazita, v primeru, ko so stroški menjave dobavitelja nizki in v primeru, ko so odjemalci cenovno zelo občutljivi zaradi nizkih dobičkov (Porter, 1998, str. 24).

Kupci so pomemben dejavnik konkurence, saj lahko vplivajo na cene, kakovost in obseg ponudbe. Njihova moč je odvisna od njihovega števila, stroškov zamenjave ponudnika, stopnje diferenciacije proizvoda ali storitve, višine njihovih dohodkov oz. dobička, možnosti prevzema dobavitelja ter pomena proizvoda ali storitve.

Skupina kupcev je močna, kadar so prisotni naslednji dejavniki (Porter, 1998, str. 24):

- Kupci so koncentrirani in nabavljajo v velikih količinah.
- Kupci kupujejo standardne in nediferencirane proizvode.
- Izdelek predstavlja kupcu visok delež njegovih stroškov, zato je bolj cenovno občutljiv.
- Kupec dosega nizke stopnje dobička in je za to cenovno bolj občutljiv.
- Kakovost izdelka panoge ni pomembna za kakovost izdelka kupca.
- Prehod kupca na drug izdelek mu ne povzroča dodatnih stroškov.
- Kupec predstavlja nevarnost zaradi možne integracije nazaj v panogo.
- Kupec je popolnoma informiran.

Veliko število majhnih kupcev v telekomunikacijski dejavnosti znižuje njihovo pogajalsko moč. Pri večini telekomunikacijskih storitev (ozkopasovni in širokopasovni dostop do interneta, nacionalna in mednarodna fiksna telefonija) se pojavljajo končni kupci, ki so razpršeni, neorganizirani in niso med seboj povezani, zato ne predstavljajo grožnje za podjetje, da bi se bilo primorano pogajati za ceno. Kljub temu, pa so kupci kritični, kar vodi podjetje k zagotavljanju kakovosti in k ponudbi vse bolj izpopolnjene storitve.

1.3.4. Pogajalska moč dobaviteljev

Dejavnost je neprivlačna v primeru, da so dobavitelji sposobni enostavno povečevati cene izdelkom ali zmanjševati količine. Pogajalska moč dobaviteljev se večja z njihovo organiziranostjo, z nizkim številom nadomestkov, z visokimi stroški zamenjave dobavitelja in z njihovim vertikalnim povezovanjem (Porter, 1998, str. 27). Odločitev podjetja o svojih dobaviteljih je strateškega pomena. Potrebno se je odločiti za dobavitelje z najmanj pogajalske moči.

Skupina dobaviteljev je močna, kadar so prisotni naslednji dejavniki (Porter, 1998, str. 27):

- med dobavitelji dominira majhno število dobaviteljev, ki so bolj koncentrirani kot podjetja v panogi;
- izdelek dobaviteljev je unikatni ali vsaj zadosti diferenciran, da so stroški prehoda na drug izdelek visoki;
- dobavitelji niso soočeni s konkurenčnimi proizvodi, ki se dobavljajo tej panogi;

- dobavitelji razpolagajo z zmožnostjo, da se vertikalno integrirajo naprej v panogo.

Dobavitelji telekomunikacijskih podjetij so predvsem večja domača in tuja podjetja. Domači dobavitelji, ki ponujajo svojo infrastrukturo v nadaljnjo uporabo, imajo sorazmerno veliko moč, kajti v Sloveniji obstaja malo ponudnikov od katerih je moč najeti telekomunikacijsko infrastrukturo. Podjetja pa jo za opravljanje svoje dejavnosti nujno potrebujejo. Lažje je z nakupom telekomunikacijske opreme, saj obstaja kar nekaj domačih in tujih podjetij, ki želijo svoje proizvode prodati. Med njimi je precejšnja konkurenca, ter posledično boljše izhodišče za pogajanja.

1.3.5. Možnost pojava novih substitutov

Substituti so blago ali proizvodi, ki lahko zamenjajo obstoječo ponudbo blaga ali storitev v panogi v smislu njihove funkcionalnosti. Obstoj substituta pomeni, da obstaja tudi jasno določena zgornja meja cene za proizvod ali storitev, ki jo ponudniki lahko pričakujejo.

Kadar ima kupec možnost, da izdelek ali storitev panoge zamenja s substitutom, se zmanjša možnost zaslužka v panogi zaradi padca cen zaradi konkurenčnih cen substitutov, omejena je lahko tudi njena rast (Porter, 1998, str. 23). Substituti ne omejujejo le dobiček v normalnih razmerah, zmanjšajo tudi ekstra dobiček, ki ga panoga lahko zasluži v časih razcveta. Substituti, ki zaslužijo največ pozornosti glede strateških odločitev podjetja, so tisti, ki imajo tendenco izboljševanja razmerja cena-učinek, in tisti, ki se rodijo v panogah z visokimi ustvarjenimi dobički.

V telekomunikacijah obstaja, kar nekaj proizvodov oziroma storitev, ki so si med seboj konkurenčni oziroma so si drugačni in zadovoljujejo enake potrebe. Primer je širokopasovni dostop do interneta, kjer lahko uporabnik dostopa do internet preko kableskega priključka ali pa dostop prek telefonskega priključka (ADSL dostop). Uporabnik se glede na svoje potrebe odloči za posamezno storitev.

2. SODOBNI MANAGERSKI KONCEPTI OBVLADOVANJA STROŠKOV

Raziskave številnih večjih podjetij po svetu konec dvajsetega stoletja so pokazale, da so v praksi potrebne drugačne metode merjenja uspešnosti poslovanja podjetij, managerjev in poslov nasploh. Dogajalo se je namreč, da so uspešna, mednarodno uveljavljena podjetja tako rekoč čez noč zašla v krizo. Poslovni rezultati in kazalniki niso nakazovali tako hudih pretresov, dejansko pa sta močna konkurenca in presežek proizvodov na trgu povzročila hude krize v podjetjih, ki se nastalim razmeram niso bila sposobna dovolj hitro prilagoditi. Kljub preteklim dobrim rezultatom, njihov način dela in razmišljanja ni več zadostoval za doseganje zastavljenih ciljev. V takih situacijah so nekateri managerji odreagirali tako, da so zmanjševali stroške. Zmanjševali so stroške tudi na nekaterih strateških in vitalnih področjih

kot so razvoj, informacijska tehnologija, izobraževanje zaposlenih in drugo. Sistematičen pristop k izbiri kazalnikov uspešnosti mora zagotoviti, da bodo opisovali ključne procese v podjetju tako, da čim enostavneje pokažejo jasno, usklajeno in uravnoteženo sliko stanja v podjetju. Nesistematičnost uporabe širšega nabora kazalnikov uspešnosti lahko nastane že samo na osnovi prevelikega števila kazalnikov, ki jih želi podjetje spremljati. Nepravilno je tudi, če podjetje določi in spremlja kazalnike, katerih pomen ni ključen za uspešno uresničevanje izbrane strategije.

Tako so bili v zadnjih dvajsetih letih razviti številni novi sistemi, ki se v literaturi navajajo pod pojmom merjenje uspešnosti (angl. »Performance Measurement«), smiselno je njihova sposobnost, da merijo rezultate in njihova gibala na način, ki usmerja delovanje podjetja v skladu s postavljeno strategijo. Preko povezave strateških ciljev s cilji na operativnem nivoju dosežemo, da se vsi zaposleni v podjetju zavedajo, kako njihova dejanja vplivajo na izvajanje strategije. Razvoj novih sistemov je v zadnjem času najintenzivnejši na anglo-ameriškem govornem področju. Nosilci razvoja prihajajo v največji meri iz znanstveno-raziskovalnih institucij in svetovalnih organizacij, prav tako pa nove ideje nastajajo v okviru individualnih podjetij. Produkt tega razvoja je širok spekter novih sistemov, ki se razteza od preprostih, nestrukturiranih spiskov kazalnikov do kompleksnih matematičnih, z računalniškimi programi podprtih sistemov (Borjančič, 2005, str. 49).

Razloge, ki so privedli do uveljavitve novih pristopov pri obvladovanju stroškov, je torej iskati v tem, da:

- se zmanjšuje delež industrije v primerjavi z deležem storitvenih dejavnosti v družbenem proizvodu;
- podjetja proizvajajo široko paleto izdelkov;
- se povečuje število aktivnosti za pripravo proizvodnje, načrtovanja, koordiniranja in drugih procesov v podjetjih;
- z uvajanjem sodobnih tehnologij in avtomatizacije stroški neposrednega dela predstavljajo le manjši del vseh stroškov;
- splošni stroški zavzemajo pomemben delež celotnih stroškov;
- se povečuje delež stalnih stroškov v primerjavi s spremenljivimi stroški.

Delež stalnih stroškov postaja v primerjavi s spremenljivimi vse večji, zato je vse manjši delež tistih stroškov, ki jih lahko neposredno zajamemo po stroškovnih mestih ali po poslovnih učinkih (Križaj, 2000, str. 26).

Podjetja pa so pogosto v dilemi, ali naj uvedejo nov, samostojni sistem stroškov, ki bo vzporeden obstoječemu sistemu, usmerjenemu v informacije za zunanje uporabnike, ali pa naj le z dopolnijo sistem stroškov tako, da bo zagotavljal tudi informacije, ki jih potrebuje management v podjetju. Kaplan (1988, str. 66) meni, da sistem stroškov, ki je zasnovan tako, da zasleduje predvsem cilje enega uporabnika, nikakor ne more izpolniti zahtev ostalih uporabnikov. Zato meni, da en sistem stroškov ni dovolj. Računovodstvo v podjetju mora

namenjati enako pomembno vlogo tako finančnemu kot poslovnemu računovodstvu. Če se podjetje odloči za spremembo sistema stroškov, da bi izboljšalo kakovost informacij, potrebnih za poslovno odločanje, ni smiselno, da vztraja pri tradicionalnih načelih obravnavanja stroškov. V tem primeru bi podjetje kmalu ugotovilo, da tudi nov sistem ne pomeni ustrezne informacijske podlage za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev.

Čeprav je uvajanje novejših pristopov v zvezi z obvladovanjem stroškov dejansko bolj ali manj (odvisno od pristopa) drago in zamudno opravilo, se je treba zavedati, da so stroški napačnih poslovnih odločitev, ki temeljijo na izkrivljenih informacijah o stroških, za podjetje lahko tudi usodni. Mnoga podjetja so že začela izpopolnjevati svoje sisteme stroškov, saj se zavedajo, da zanesljivost informacij narašča s povečevanjem kompleksnosti sistema stroškov. Izpopolnjevanje tradicionalnih sistemov obravnavanja stroškov ni smiselno, ker ne zagotavlja zanesljivih informacij zaradi napačnih predpostavk, na katerih temelji. V primeru, da se podjetje odloči za vlaganje v nov sistem stroškov, je bolje, da vlaga v sistem, ki zagotavlja bistveno povečanje kakovosti informacij o posameznih vrstah stroškov (Tekavčič, 1997, str. 157).

Poznamo več managerskih orodij, ki si jih bomo tudi v nadaljevanju ogledali in se danes v svetu uporabljajo v zvezi z obvladovanjem stroškov, in sicer: benchmarking, koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa oziroma koncept SAPP (Activity-Based-Costing), predračunavanje na podlagi aktivnosti (Activity-Based-Budgeting), poslovanje na temelju analize poslovnega učinka (Life-Cycle-Costing), koncept ciljnih stroškov (Target-Costing), teorija omejitev (Theory-of-Constraints), ravno ob pravem času (Just-in-Time), celovito obvladovanje kakovosti (Total-Quality-Management), koncept stalnih izboljšav (Continuous-Improvement), prenova poslovnih procesov (Business-Process-Reengineering) in uravnoteženi izkaz poslovanja (Balanced-Score-Card) – (Tekavčič, Šink, 2002, str. 198).

Posamezna managerska orodja pa so med seboj zelo povezana in so za podjetja koristna šele takrat, ko znajo izkoristiti možnosti, ki mu jih ta orodja ponujajo. Sodobno usmerjena podjetja morajo namreč poznati vsa omenjena managerska orodja te jih kritično uporabiti glede na naravo svojega poslovanja, ne pa zaradi orodja samega. Spremljanje in obvladovanje stroškov je podjetju v pomoč pri izboljševanju poslovnih učinkov in procesov, saj opozarja na aktivnosti in ponuja ustrezna orodja za zmanjšanje oziroma odpravo opravljanja teh aktivnosti. Praktično vsi sodobni pristopi, ki jih razvijajo zaradi povečevanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, zahtevajo poznavanje značilnosti posameznih aktivnosti poslovnega procesa in njihovega nenehnega izboljševanja za doseganje temeljnih ciljev podjetja. Pomembno je, da se podjetja osredotočijo na aktivnosti. Skrčiti oziroma odpraviti morajo vse aktivnosti, ki ne prispevajo k povečanju vrednosti proizvoda oziroma storitve. V podjetju si morajo prizadevati, da povečajo število aktivnosti, ki prispevajo k povečanju vrednosti podjetja in doseganju njegovih ciljev (Peljhan, 2005, str.4).

2.1. KONCEPT STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH POSLOVNEGA PROCESA

Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (angl. Activity Based Costing – ABC) v nadaljevanju koncept SAPP, predpostavlja, da je aktivnost osrednja točka spremljanja in razporejanja stroškov. Stroškov ne povzročajo poslovni učinki, temveč aktivnosti poslovnega procesa v podjetju, ki so potrebne za nastanek proizvodov in storitev (poslovnih učinkov). Proizvodi in storitve torej uporabljajo aktivnosti, te pa trošijo prvine poslovnega procesa in s tem povzročajo stroške. Aktivnost je opredeljena kot kombinacija dela, tehnologije in materiala, metod in okolja, ki zagotavlja proizvodnjo določenega poslovnega učinka.

Koncept SAPP so razvili v ZDA, kar je bila predvsem posledica tehnološkega razvoja in konkurence, predstavlja pa razporejanje posrednih stroškov na osnovi aktivnosti poslovnega procesa. Ob strukturnem se vse bolj poudarja procesni vidik organizacije, kar pomeni, da podjetja preučujejo in skušajo izboljšati poslovni proces ter s tem aktivnosti znotraj njega.

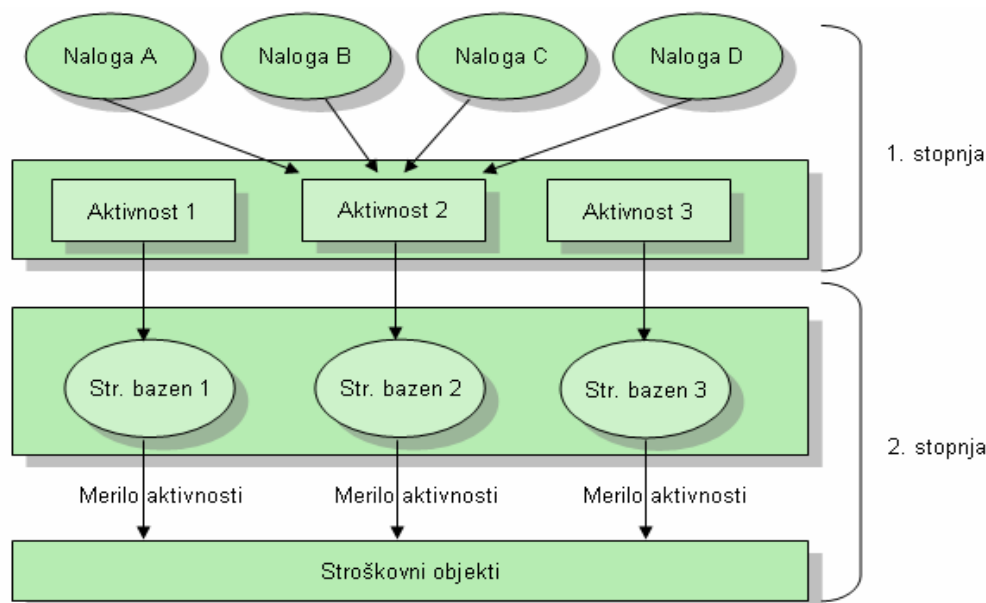
Da ustvarimo končni izdelek oziroma storitev, moramo opraviti vrsto aktivnosti. To so tiste, ki trošijo prvine poslovnega procesa v podjetju (delovna sredstva, predmete dela, delo in tuje storitve), logična zaporedja aktivnosti pa tvorijo posamezne procese. S tem povzročajo stroške, izdelki oziroma storitve pa so zgolj porabniki aktivnosti (Tekavčič, 1997, str. 97).

Spremljanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa poteka v več korakih (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 1994, str. 133):

- Podjetje mora ugotoviti glavne aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo procesa ustvarjanja učinkov in uresničitve cilje;
- Stroške, ki nastajajo v podjetju, je treba povezati s posameznimi aktivnostmi. Te so namreč tiste, ki povzročajo stroške. Ker pa vedno ostane nekaj stroškov, ki jih ne moremo pripisati nobeni aktivnosti in s tem nobenemu nosilcu, nam metoda procesnega kalkuliranja daje možnost ugotavljanja nepotrebnih stroškov in s tem učinkovitejše poslovanje;
- Potrebno je oblikovati stroškovne bazene oziroma centre za razporejanje stroškov na posamezne stroškovne nosilce. V teh stroškovnih bazenih morajo podjetja zbrati stroške, ki so medsebojno povezani z določenim ciljem in z eno aktivnostjo. Na začetku razvoja procesnega kalkuliranja so podjetja uporabljala veliko stroškovnih bazenov, zdaj pa težijo k večji racionalizaciji in uporabi manjšega števila stroškovnih bazenov, ne večjega od dvajset;
- Podjetje mora stroške iz stroškovnih bazenov razporediti na posamezne stroškovne nosilce na podlagi meril aktivnosti. Pomembno je, da so merila aktivnosti, na katerih temelji razporejanje, čim tesneje povezana s povzročitelji stroškov, torej z aktivnostmi. Kot merila aktivnosti lahko podjetja uporabijo število ur dela, število premikov materiala, število kupcev, število dobaviteljev in podobno.

Zgoraj opisano delitev stroškov na stroškovne nosilce na podlagi aktivnosti prikazuje tudi slika 8.

Slika 8: Dvostopenjska delitev stroškov na stroškovne nosilce na osnovi aktivnosti



Vir: Tekavčič, 1997, str. 98.

Na prvi stopnji stroške zberemo na ravni aktivnosti, na drugi stopnji pa jih z ravni stroškovnih bazenov ob pomoči meril aktivnosti razporedimo na stroškovne nosilce.

Stroškovni objekti predstavljajo različne ravni v podjetju, za katere je možno ali zaželeno stroške izkazovati ločeno. Stroškovni objekt je lahko poslovni učinek, serija, proizvodna linija, oddelek ali kar celotno podjetje. Ko so stroški razporejeni na posamezne stroškovne objekte, jih moramo prenesti še na posamezne poslovne učinke, da lahko ugotovljamo njihove lastne cene (Tekavčič, 1997, str. 98). Če želimo sistem stroškov oblikovati v skladu z načeli koncepta SAPP, moramo opredeliti aktivnosti, ki jih podjetje opravlja. Da bi to lahko storili, moramo aktivnosti naprej temeljito poznati. Ko jih spoznamo, jih lahko analiziramo glede na to, ali jih v podjetju potrebujemo ter kako učinkovito jih opravljamo. Ta nam daje dobro izhodišče za odpravljanje nepotrebnih aktivnosti ter za povečevanje učinkovitosti opravljanja tistih aktivnosti, ki so za podjetje pomembne in potrebne. Obvladovanje aktivnosti mora zato postati temelj celotnega poslovanja v podjetju, saj bodo managerji, ki bodo obvladali aktivnosti, obvladali tudi stroške. Enega temeljnih problemov koncepta SAPP predstavlja vprašanje, kako daleč iti v razčlenjevanju aktivnosti. V primerjavi s tradicionalnim stroškovnim računovodstvom pomeni koncept SAPP mnogo bolj pregledno in natančno spremljanje stroškov. Tradicionalno stroškovno računovodstvo spremlja le neposredne stroške materiala in dela po enoti poslovnega učinka. Koncept SAPP ugotavlja, da je mogoče tudi mnoge druge stroške spremljati podrobneje – ne sicer po enoti poslovnega učinka, pač pa po aktivnostih, ki so potrebne za proizvodnjo poslovnega učinka. Bistveno razliko med

konceptom SAPP in tradicionalnimi sistemi stroškov lahko nazorno pokažemo pri dvostopenjskem razporejanju stroškov. Tradicionalni stroškovni sistemi stroške naprej razdelijo na posamezna stroškovna mesta in nato na posamezne stroškovne nosilce, koncept SAPP pa na prvi stopnji stroške zbere na ravni aktivnosti. Gre za stroškovne bazene, na drugi stopnji pa jih z ravni stroškovnih bazenov razporedi na stroškovne objekte, ki niso nujno klasično pojmovani učinki poslovnega procesa. Pri razporejanju stroškov iz stroškovnih bazenov na raven stroškovnih objektov je pomembno, da so merila aktivnosti, na katerih temelji razporejanje, čim tesneje povezane s povzročitelji stroškov, torej z aktivnostmi (Tekavčič, 1997, str. 98).

2.2. KONCEPT CILJNIH STROŠKOV

Metodo ciljnih stroškov (angl. Target costing) so začeli uporabljati sredi šestdesetih let na Japonskem. Najpogosteje se uporablja na področju razvitih industrijskih panog, za katere so značilne relativno kratke življenjske dobe poslovnih učinkov in pogoste spremembe modelov poslovnih učinkov (Fessler, Fisher, 2000, str. 32).

Koncept ciljnih stroškov poudarja pomembnost obvladovanja stroškov prav v začetni fazi življenjskega cikla poslovnega učinka, torej v obdobju razvijanja in oblikovanja poslovnega učinka, kar vpliva na znižanje celotnih stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka (Šink, 2001, str. 29).

Ciljne stroške lahko opredelimo kot tiste, pri katerih bo podjetje doseglo zadovoljiv dobiček ob dani tržni ceni, obsegu prodaje in ciljni uporabnosti poslovnega učinka. Metoda kalkuliranja (določanja) ciljnih stroškov poslovnega učinka je pomembna v fazi načrtovanja poslovnega učinka (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 222). Splošno pravilo namreč pravi, da je kar 80 odstotkov stroškov določenih v obdobju oblikovanja poslovnega učinka (Hočevar, 2001, str. 176). Zato je razumljivo, da skušamo stroške obvladovati v obdobju, ko poslovni učinek oblikujemo in določamo procese za njegovo proizvodnjo. Namen določanja ciljnih stroškov je namreč prav v tem, da izberemo takšne metode in procese, ki bodo v prihodnosti omogočali zmanjšati proizvodne stroške. Določanje ciljnih stroškov je naravnano h kupcem, saj kupec opredeljuje ceno, kakovost in uporabnost poslovnega učinka.

Postopek ugotavljanja ciljnih stroškov poteka v osnovi tako, da podjetja naprej postavi ciljno ceno, s katero dosega ciljni obseg prodaje, nato določi ciljni dobiček in na koncu ugotovi, kolikšni so ciljni stroški pri zastavljenem dobičku. Ko podjetje ugotovi ciljne stroške, jih primerja s predvidenimi. Če so predvideni stroški višji od ciljnih, mora začeti iskati možnosti za znižanje predvidenih stroškov, vendar ne na račun kakovosti poslovnih učinkov. To počne toliko časa, da predvidene stroške zniža na raven ciljnih stroškov. Pri tem je pomembno zadržati zaželeno in potrebne aktivnosti, zmanjšati ali odpraviti pa aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti z vidika kupca ali k nemotenemu poslovanju podjetja. Zaželeno in potrebne aktivnosti morajo podjetja opraviti brezhibno v prvem poskusu, saj tako znižujejo stroške

opravljanja posameznih aktivnosti, s tem pa tudi celotne stroške poslovanja (Šink, 2001, str. 31).

Kot že zgoraj omenjeno, če podjetje ugotovi, da so stroški večji od tistih, ki bi dali želeni dobiček, si začne prizadevati za njihovo zmanjševanje. Najti mora odgovor, kako zmanjševati stroške, ne da bi to škodovalo kakovosti poslovnih učinkov. Na podlagi določanja ciljnih stroškov je mogoče proizvodne stroške zmanjšati na dva načina, in sicer z ugotavljanjem aktivnosti, ki so poglavitni povzročitelj stroškov ter s pomočjo oblikovalcem poslovnih učinkov pri določanju stroškovno učinkovitih proizvodnih procesov. V slednjem primeru gre za to, da se ugotovijo proizvodni stroški ne glede na obstoječo proizvodnjo oziroma da se ugotovijo stroški drugih vrst materiala, drugih metod proizvodnje ali drugače oblikovanih poslovnih učinkov ter se pri tem ohrani kakovost poslovnih učinkov na enaki ravni. Oblikovalci poslovnih učinkov se bodo odločili za tiste aktivnosti, ki se bodo obdržale v čim nižjih stroških. Ta postopek imenujemo »predvidevanje stroškov« (anlg. Cost estimation), saj tovrsten nadzor nad stroški temelji na predvidenih stroških, torej stroških, ki se ugotavljajo v fazi načrtovanja in oblikovanja poslovnega učinka, to je pred dejansko uresničenimi stroški (Hočevar, 2001, str. 177).

Določanje ciljnih stroškov pomeni metodo ugotavljanja stroškov na osnovi ocenjene prodajne vrednosti poslovnih učinkov in želenega dobička. Koncept temelji na predvidevanju prodanih količin, prodajnih cen in predvidenih stroškov v posamezni fazi življenjskega cikla proizvoda. Razlika med klasično metodo kalkuliranja stroškov in metodo ciljnih stroškov je v tem, da se pri klasični metodi kalkuliranja stroškov ugotavlja, koliko bo poslovni učinek stal, medtem ko se pri metodi ciljnih stroškov ugotavlja, koliko sme največ stati (Ewert, Ernst, 1999, str.23).

2.3. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Pri sodobnem presojanju in merjenju uspešnosti poslovanja je potrebno vzeti v obzir vse deležnike: lastnike, kupce, zaposlene in širšo skupnost. Podjetje je namreč koalicija posameznikov ali skupin posameznikov, kot so management, delavci, lastniki, dobavitelji, kupci, davčni organi in druge interesne skupine. Za uspešno delovanje sodobnega podjetja torej ni več mogoče upoštevati le enega cilja, zato tudi spremljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajeti le enega cilja. Poleg finančnih kazalcev je potrebno v sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja uvesti tudi nefinančne kazalce.

Uravnoteženi sistem kazalnikov (anlg. Balanced – Score – Card), v nadaljevanju tudi BSC, je eden izmed najbolj uveljavljenih kazalnikov s pristopov k izboru nefinančnih kazalcev.

Osnova za uvedbo BSC je strategija podjetja. BSC nam zagotavlja odličen mehanizem za preoblikovanje strategije v cilje in kazalnike ter spremljanje le – teh pri njenem uresničevanju v prihodnosti.

Metoda uravnoveženih kazalnikov poslovanja ima številne prednosti. Tako jo lahko uporabljajo podjetja v katerikoli gospodarski panogi. Vendar različna konkurenčna okolja zahtevajo različne spletke kazalnikov. Tu morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi (Hočevar, 2003, str. 5).

Prednosti metode BSC so (Rejc, 1998, str. 500):

- povezanost področij poslovanja,
- izbor ključnih nefinančnih kazalnikov,
- uresničevanje strategije podjetja,
- uporabnost za notranje in zunanje koristnike.

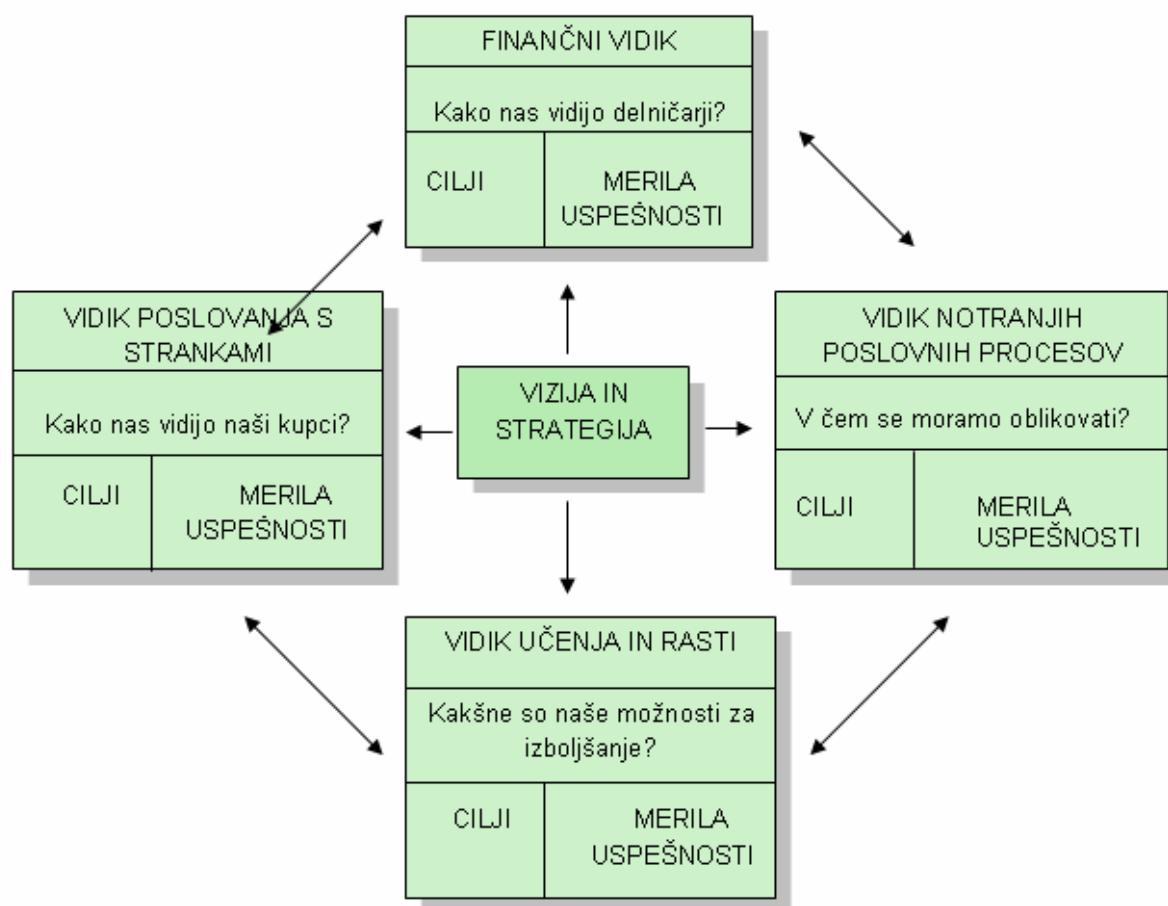
Metoda BSC povezuje in usklajuje številno navidezno ločena, v resnici pa medsebojno odvisna področja konkurenčnega poslovanja. Managerji so prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati in tako lahko preprečijo doseganja izboljšav na enem področju na račun drugih področij. Metoda BSC zahteva, da managerji izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike doseganja strategije podjetja. Metoda odpravlja vrzel med kratkoročnim merjenjem uspešnosti s finančnimi kazalniki in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja. Bistvo metode je usmerjenost v strategijo in ne v nadzor, kot je bilo značilno za klasične metode merjenja uspešnosti. Te so izhajale iz finančnih kazalnikov. Določale so, kaj morajo zaposleni storiti, nato pa nadzirale njihovo uspešnost. V sodobnih okoliščinah ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Metoda BSC vključuje zaposlene v izbiro takšnih dejanj, ki bodo vodili do skupnega cilja. Zato je pomembno, da so z metodo seznanjeni vsi zaposleni. Uporabniki informacij, ki jih daje metoda BSC, so tako notranji kot zunanji. Finančni kazalniki in kazalniki odnosa do kupcev so zunanji kazalniki, ker izražajo poglede zunanjih oseb, kot so delničarji in kupci. Ostali kazalniki pa prikazujejo notranje poslovanje podjetja.

Metoda BSC pa ima tudi svoje omejitve, ki si se jih morali vodilni v podjetjih zavedati (Hočevar, 2003, str. 6):

- novost metode,
- nepopolnost metode,
- obsežnost metode.

V teoriji in praksi so že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Podjetja morajo samo dopolniti obstoječe merjenje. Metoda BSC zahteva številna pomembna področja poslovanja. Vendar predlagani kazalniki niso popolni. Metoda obsega zelo širok nabor kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi. Štiri osnovne skupine kazalnikov BSC-metode so finančni kazalniki, kazalniki odnosa do kupcev, kazalniki notranjih poslovnih procesov ter kazalniki učenja in rasti.

Slika 9: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21.

Posebej pomembna je povezava uravnoteženega izkaza z vizijo in strategijo podjetja. Uravnoteženi izkaz namreč ni le model za celovito presojanje uspešnosti, pač pa je hkrati tudi orodje, s katerim uresničujemo strategijo podjetja ter spremljamo primernost strategije za doseganje vizije podjetja in temeljna cilja poslovanja. Vizija je želena predstava o podjetju v bodočem poslovnem okolju. Če management nima jasne vizije, potem ne more vedeti, kam želeli pripeljati podjetje. Strategija podjetja predstavlja pot, po kateri bo podjetje lahko doseglo postavljeno vizijo. Uravnoteženi izkaz pomaga prevesti strategijo podjetja v konsistenten splet kazalcev, s katerimi presojamo uspešnost izvajanja strategije podjetja (Kaplan, Norton, 1996a, str. 10-12).

1. Finančni vidik

Finančni vidik prikazuje končne vidike podjetja. S finančnimi kazalci nadzorujemo, ali uresničevanje strategije podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov. Finančni kazalci predstavljajo osnovo, na podlagi katere temeljijo tudi nefinančni kazalci. Finančni kazalci morajo izražati dolgoročne poslovne rezultate, nefinančni kazalci pa predstavljajo korake, ki

jih moramo storiti, da pridemo do zelenega dolgoročnega cilja. Iz tega sledi, da morajo nefinančni kazalniki prispevati k doseganju dolgoročnih finančnih ciljev podjetja.

Številna podjetja uporabljajo popolnoma enake finančne cilje za vse svoje oddelke in poslovne enote. Tako so vsi managerji poslovnih enot ocenjeni po istem kazalniku, ta pa ne priznava tega, da lahko različne poslovne enote sledijo različnim strategijam.

Zelo malo možnosti je, da bi bil en finančni kazalnik (in zlasti za en sam cilj za en finančni kazalnik) primeren za široko paleto poslovnih enot. Zato menimo, da bi morala vodstva poslovnih enot, ko začenjajo oblikovati finančni vidik svojega uravnoteženega sistema kazalnikov, določiti primerne finančne kazalnike za svojo strategijo.

Tako morajo finančni cilji in kazalniki odigrati dvojno vlogo: določiti finančno uspešnost, ki jo vodstvo pričakuje od strategije, in nastopati v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema.

Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, saj so finančni kazalniki koristni pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju zahtevajo h končnemu izboljšanju. Finančni cilji so ponavadi povezani z donosnostjo, npr. s prihodki od poslovanja, dobičkovnostjo sredstev ali zadnje čase tudi z ekonomsko dodano vrednostjo (EVA). Alternativni finančni cilji so lahko hitra rast prodaje ali ustvarjanje denarnih tokov.

2. Vidik poslovanja s strankami

Finančne cilje lahko dosežemo le, kadar dosežemo visoko zadovoljstvo kupcev, kar pomeni, da so kupci izredno pomembni za uspešno poslovanje podjetja (O'Connor, 2002, str.26). Kar pomeni, da je potrebno tem ciljem prilagoditi celotno strategijo podjetja in ne samo določeno funkcijo. Podjetje mora biti sposobno zadovoljiti tiste skupine odjemalcev, ki jih je sposobno zadovoljiti uspešnejše od konkurence.

Vidik poslovanja s strankami nam omogoča, da pri spremljanju uspešnosti poslovanja ugotavljamo vpliv zadovoljstva in zvestobe strank na uspešnost poslovanja podjetja. Zvesta in zadovoljna stranka je tista, ki podjetju zagotavlja uspešno poslovanje.

Znotraj poslovanja s strankami pri uravnoteženemu sistemu kazalnikov managerji opredelijo segmente strank in tržne segmente, v katerih bo poslovna enota tekmovala, ter kazalnike uspešnosti poslovne enote za te ciljne segmente. Ta vidik običajno vključuje več osnovnih ali splošnih kazalnikov, ki izhajajo iz dobro zastavljene in izvajane strategije. Med osnove kazalnike rezultatov sodijo zadovoljstvo strank, ohranjanje strank, pridobivanje novih strank, donosnost strank ter tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih. Vidik poslovanj s strankami bi po mnenju Kaplana in Nortona (Norton, Kaplan, 2000, str.77), moral vključevati še specifične kazalnike ponudb, ki jih bo podjetje posredovalo strankam na ciljnih tržnih

segmentih. Gibala temeljnih rezultatov na področju strank, ki so specifična za posamezni segment, predstavljajo tiste dejavnike, ki so ključnega pomena pri odločitvah, ali bodo stranke zamenjale dobavitelja ali mu bodo ostale zveste.

Tržni delež	Odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu
Pridobivanje strank	Meri, absolutno ali relativno, stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle.
Ohranjanje strank	Spremlja, absolutno ali relativno, stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami
Zadovoljstvo strank	Ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe.
Dobičkonosnost strank	Meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 78.

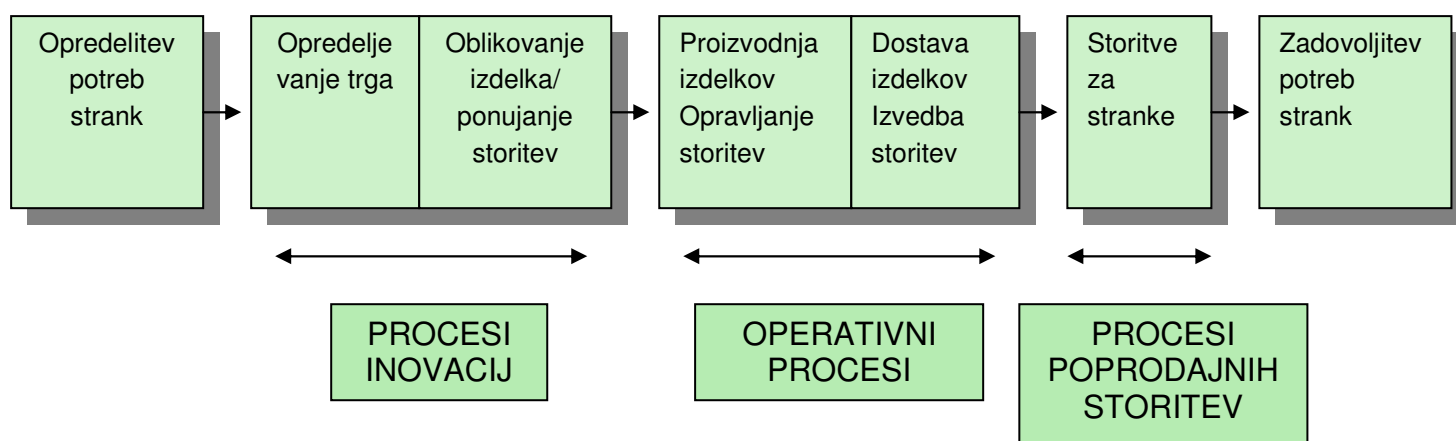
3. Vidik notranjih poslovnih procesov

Notranjo učinkovitost in zunanjo uspešnost odraža notranji poslovni vidik. Cilji in kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov izhajajo iz jasne strategije izpopolnjevanja pričakovanih delničarjev in ciljev strank. Cilje in kazalce tega vidika določi podjetje šele, ko ima določena zgornja dva vidika, saj predstavljajo kazalci notranjih poslovnih procesov dejavnike uspeha s finančnega vidika in z vidika poslovanja s strankami (Kač, 2002, str.16).

Običajni sistemi za spremljanje uspešnosti notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na spremljanje, nadziranje in izboljševanje standardno opremljenih kazalnikov stroškov, kakovosti poslovnih učinkov in trajanja obstoječih poslovnih procesov. Omejeni so na finančne kazalnike in na mesečna poročila o odstopanjih od načrtovanih vrednosti ter na predloge korekcijskih ukrepov. Vidik notranjih poslovnih procesov v uravnoteženem izkazu kazalnikov uspešnosti teži h konstantnemu izboljševanju notranjih poslovnih procesov in uvajanju filozofije poslovne odličnosti tudi v te procese. Pri postavitvi uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetje z zaporednim postopkom od vrha sistema navzdol v svojem delovanju ponavadi odkrije popolnoma nove poslovne procese, ki jih mora podjetje izvajati odlično, če hoče dosegati konkurenčne prednosti. In prav tu je ena izmed prednosti uravnoteženega izkaza kazalnikov uspešnosti poslovanja, saj nam omogoča ne samo izboljšavo že obstoječih poslovnih procesov, temveč tudi odkrivanje in obvladovanje novih.

Kazalnike notranjih poslovnih procesov Norton in Kaplan delita na tri osnovne skupine: kazalniki, ki obravnavajo proces inovacij, kazalniki operativnih procesov ter kazalniki poprodajnih storitev.

Slika 10: Model osnovne verige vrednosti notranjih poslovnih procesov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str.105.

Veriga vrednosti notranjih procesov se začne s **procesom inovacij**, s katerim v podjetju ugotavljajo obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb. Procesu inovacij sledi **operativni proces**, v katerem podjetje dostavi izdelke in storitve strankam. Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov se konča s **poprodajno storitvijo**, ko po opravljenem nakupu podjetje ponudi strankam storitve, ki povečujejo vrednost, ki so jo stranke sprejele s ponudbo izdelkov in storitev podjetja (Miklavc, 2002, str.22).

4. Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti opredeli infrastrukturo, ki jo mora organizacija zgraditi za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav.

Kazalce vidika učenja in rasti delimo v tri glavne kategorije (Kaplan, Norton, 2000, str. 138):

- ✓ sposobnost zaposlenih,
- ✓ zmogljivost informacijskih sistemov,
- ✓ vzdušje za delovanje (motivacija, avtonomnost in usklajevanje).

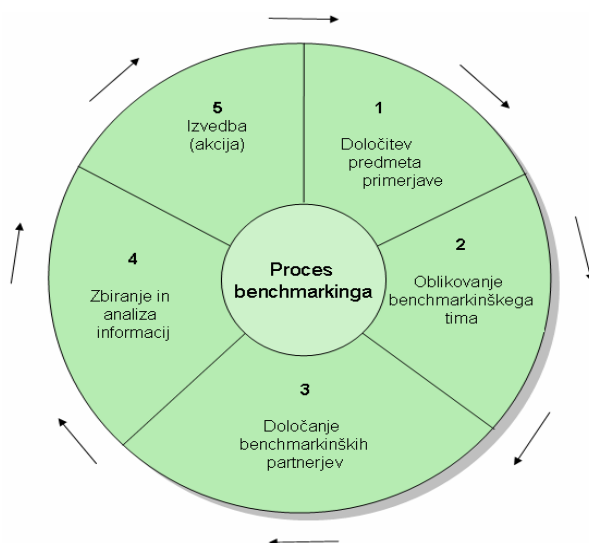
Vidiki financ, poslovanja s strankami ter notranjih poslovnih procesov ponavadi razkrijejo velik razkorak med trenutnimi zmožnostmi ljudi, sistemov in postopkov ter tem, kar je potrebno za zagotavljanje skokovite uspešnosti poslovanja. Za premostitev tega razkoraka bodo podjetja morala vlagati v dodatno usposabljanje zaposlenih, izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov ter v uskladitev postopkov in poteka dela v organizaciji. Ti cilji so izraženi v poudarjanju učenja in rasti. Enako kot pri poslovanju s strankami kazalniki za zaposlene tudi vključujejo mešanico splošnih kazalnikov rezultatov (zadovoljstvo, fluktuacija zaposlenih, usposabljanje in znanje zaposlenih) in specifičnih gibal teh splošnih kazalnikov. Zmogljivost informacijskih sistemov je mogoče meriti tudi s tem, koliko natančnih, ključnih informacij o strankah in notranjih poslovnih procesih je na voljo odgovornim pobud zaposlenih s splošnimi dejavniki uspeha ter izmerjene stopnje izboljšav ključnih procesov, usmerjenih k strankam, in notranjih poslovnih procesov.

2.4. BENCHMARKING

Benchmarking je zelo razširjeno managersko orodje, ki ga uporablja veliko število podjetij po svetu, tudi v Sloveniji. Obstaja veliko opredelitev benchmarkinga, saj poskuša vsako konzultantsko (svetovalno) podjetje ali multinacionalka po svoje opredeliti ta pristop. Zelo natančno in nazorno je eden prvih opredelil benchmarking Spendolini, in sicer leta 1992 v knjigi »The Benchmarking Book«. Spendolini pravi, da je benchamrking nepretrgan sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja podjetja (Spendolini, Friedel, Workman, 1999, str. 58).

Pri benchamarkingu gre za razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, torej za raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije, ki izboljšajo kakovost odločanja. Pri tem gre predvsem za pragmatično iskanje idej za izboljšanje poslovanja, ne pa za posnemanje drugih. Osnovni namen benchmarkinga je nenehno izboljševanje oziroma doseganje najboljših rezultatov. Pri benchmarkingu gre za primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih, pri čemer se raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti v tem procesu v vodilnih svetovnih podjetjih postavi kot cilj, ki ga podjetje uresničuje, ali kot normo, s katero primerja lastno raven opravljanja teh aktivnosti (Tekavčič, 1996, str. 114). Benchmarking je nepretrgan proces in če se podjetje odloči resno posvetiti benchmarkingu, mora izoblikovati formalni proces benchmarkinga. Ta mora vključevati vse bistvene elemente in faze benchmarkinga ter biti hkrati razumljiv vsem zaposlenim, ki bodo v procesu sodelovali. Preden se podjetje odloči za uvajanje benchmarkinga, se mora (predvsem management) zavedati, da benchmarking sam po sebi ne daje rezultatov, niti ne rešuje vseh problemov v podjetju, omogoča pa neprestano učenje od drugih podjetij.

Slika 11: Model benchmarkinga po Spendoliniju



Vir: Spendolini, 1992, str. 48.

Določitev predmeta primerjave

V prvi stopnji procesa benchmarkinga je potrebno najprej opredeliti, komu so namenjene benchmarkinške informacije. Poleg vodilnega managementa in benchmarkinških timov so lahko zainteresirane osebe za benchmarkinške informacije tudi zaposleni v podjetju, ki bi lahko imeli koristi od rezultatov raziskave, ter končno benchmarkinški partnerji, torej druga podjetja, ki sodelujejo v procesu benchmarkinga. Nato je potrebno ugotoviti, kakšne so potrebe in zahteve uporabnikov informacij. V tej fazi je ključnega pomena, kako natančno ocenimo potrebe oziroma zahteve zainteresiranih oseb. Njihove zahteve so bistvene za določitev programa benchmarkinga, kjer je potrebno opredeliti potreben obseg sredstev (kot so čas, denar in ljudje) za uspešen potek benchmarkinških raziskav (Spendolini, 1992, str. 26).

V tej fazi je pomembno, da določimo, kateri so ključni dejavniki uspeha podjetja, ki narekujejo izbiro predmeta primerjave. Kritične dejavnike uspeha je potrebno iskati v povezavi s poslovnimi rezultati, ki so dejansko pomembni. Predmet primerjave so lahko najrazličnejše aktivnosti poslovnega procesa in kazalci, ki jih opredeljujejo, kot na primer delež stroškov za oglaševanje v prihodkih, število reklamacij, povprečne zaloge in drugi kazalci (Tekavčič, 1996, str. 116).

Oblikovanje benchmarkinškega tima

V tej stopnji ugotavljamo, kakšne ljudi potrebujemo in koliko naj jih bo vključenih v proces benchmarkinga. Benchmarkinški tim lahko vključuje notranje in zunanje benchmarkinške specialiste in tudi druge zaposlene, ki lahko kakorkoli pomagajo pri izvedbi posameznih stopenj procesa benchmarkinga. Pri izbiri članov za benchmarkinški tim je potrebno glede na namen in predmet benchmarkinga upoštevati njihove zmožnosti, kot tudi njihove vloge, odgovornosti in motivacijo (Spendolini, 1992, str. 26-27; Tekavčič, 1996, str. 116).

Določanje benchmarkinških partnerjev

V tej stopnji odkrivamo, katera podjetja so glede na v prvi stopnji procesa določen predmet primerjave primerna za primerjanje. Podjetje se lahko primerja z neposrednimi konkurenti, z vodilnimi v panogi ali pa (predvsem glede na najsplošnejših procesov) s podjetji iz drugih panog. Pri iskanju primernih benchmarkinških partnerjev je potrebno najprej izdelati seznam dovolj zanesljivih virov informacij, od katerih pričakujemo verodostojne podatke. Viri informacij so lahko zaposleni v podjetjih, s katerimi se primerjamo, specializirani strokovnjaki (svetovalci, analitiki), vladni viri (državni, regionalni ali lokalni), trgovska in poklicna združenja ali mreže, mediji (strokovne publikacije in časopisi), zaposleni, kupci in dobavitelji, veleposlaništva, mednarodne baze podatkov in podobno (Spendolini, 1992, str. 27; Tekavčič, 1996, str. 116-117).

Glede na izbiro podjetij oziroma benchmarkinških partnerjev, s katerimi se primerjamo, ločimo več vrst benchmarkinga. Benchmarking lahko razvrstimo glede na to, ali primerjamo poslovne učinke, procese in prakse in prakse znotraj podjetja (interni benchmarking) ali navzven (eksterni benchmarking). Pri eksternem benchmarkingu je pomembno, s kakšnimi

podjetji se primerjamo. Lahko se primerjamo z neposrednimi konkurenti (konkurenčni benchmarking) ali s podjetji, ki niso neposredni konkurenti (nekonkurenčni benchmarking). Nekonkurenčni benchmarking je smiselno razdeliti še glede nato, ali gre za primerjavo z vodilnimi podjetji v panogi (funkcijski benchmarking) ali z najboljšimi podjetji ne glede na panogo (splošni benchmarking) (Andersen, 1999, str. 288; Antončič, 1995, str. 19).

Zbiranje in analiza informacij

To stopnjo v procesu benchmarkinga je smiselno začeti le, če so bile predhodne stopnje pazljivo opravljene. Pomembno je, da podjetje najprej zbere informacije o svojih poslovnih učinkih in procesih, jih razume in zna razložiti. Šele nato naj se loti zbiranja zunanjih informacij. Ob tem naj omenimo, da poznamo več metod zbiranja podatkov, kot so na primer telefonski pogovori, sestanki ali osebni obiski, anketiranje po pošti, pregled publikacij ali medijev, pregledovanje arhivov in druge metode (Tekavčič, 1996, str. 117).

Izvedba (akcija)

Ta stopnja vključuje izdelavo poročila o benchmarkingu, predstavitev ugotovitev zainteresiranim osebam v podjetju, sporočanje ugotovitev drugim (tj. preostalim skupinam v podjetju in benchmarkinškim partnerjem), iskanje priložnosti za izboljševanje poslovnih učinkov in procesov, za učenje in pridobivanje novih idej ter vpeljevanje novih konceptov v podjetje, za oblikovanje funkcijskih mrež ter vzpodbujanje ponovnega, že izboljšanega procesa benchmarkinga, ki bo vključil nove pomembne benchmarkinške partnerje (Andersen, 1999, str. 293; Spendolini, 1992, str. 27).

Koristni, ki jih podjetjem nudi benchmarking se kažejo predvsem v možnosti primerjave z drugimi podjetji in v uvajanju nenehnih izboljšav v podjetje, če se le to želi približati ali celo prehiteti najboljša podjetja. Če želimo, da bo benchmarking uspešen, mora temeljiti na medsebojnem odnosu med partnerji, ki skušajo ustvariti situacijo, v kateri vsi udeleženi najdejo svoje koristi. V tem primeru govorimo o tako imenovani »dobim – dobiš« (angl. »win – win«) situaciji. To dejstvo velja še posebej poudariti v slovenskih razmerah, ko se mora gospodarstvo v celoti, ne le vsako podjetje posebej in strokovna javnost razmišljati predvsem v smeri, kako zagotoviti kakovostne vire informacij za primerjavo. Pri tem je potrebno opredeliti tudi vlogo Gospodarske zbornice Slovenije, saj le ta predstavlja obvezno obliko združevanja podjetij. Pri zagotavljanju kakovostnih virov informacij bi morala podjetjem ustrezno pomagati tudi država s svojimi podpornimi inštitucijami. (Šink, 2001, str. 40).

2.5. PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

Za uspešno poslovanje v dinamičnem in hitro spreminjajočem se poslovnem okolju podjetje potrebuje predvsem sposobno vodstvo, brezpogojno usmerjenost h kupcem ter izvrstno zasnovane in izvedene poslovne procese. Hitrost in obseg sprememb v poslovnem svetu sta se v zadnjih letih toliko povečala, da tradicionalne poslovne metode in tehnike, ki uvajajo postopne izboljšave v poslovanju, ne morejo v celoti zagotoviti ustreznih rezultatov. Prenova

poslovnih procesov je eno od najpomembnejših orodij, ki jih mora poznati in uporabiti podjetje, če želi ustvariti pogoje za uspešno poslovanje, saj korenita prenova vseh vidikov poslovanja omogoča podjetju, da sledi ali celo preseže hitrost, s katero se pojavljajo spremembe.

Hammer in Champy (1993, str. 95), ki ju mnogi smatrajo za začetnika tega pristopa, pravita, da je prenova *temeljni* vnovični premislek in *korenito* (radikalno) preoblikovanje poslovnih procesov, z namenom doseči velike (*dramatične*) izboljšave v poslovanju podjetja predvsem glede kakovosti poslovnih učinkov, višine in obvladovanja stroškov ter hitrosti odzivanja na potrebe kupcev.

Opredelitev prenove poslovnih procesov vsebuje štiri ključne besede (Hammer in Champy 1993, str. 95):

Temeljen: Pri prenovi se morajo predvsem vodilni ljudje v podjetju zastaviti najbolj temeljna vprašanja o njihovem poslovanju: Zakaj to delamo?...Zastavljanje teh temeljnih vprašanj ljudi prisili, da začnejo razmišljati o nenapisanih pravilih in predpostavkah, ki so osnova njihovem načinu delovanja. Pogosto se izkaže, da so ta pravila zastarela, napačna in neustrezna.

Korenit (radikalen): Korenito preoblikovanje pomeni, da pridemo stvarjem do dna, ne pa da samo površno spreminjamo tisto, kar že obstaja. Korenito preoblikovanje poslovnih procesov in s tem poslovanja nasploh pomeni, da pozabimo na obstoječe strukture in postopke ter izumimo popolnoma nove načine opravljanja dela. Pri prenovi poslovnih procesov gre za vnovično »izumljanje« poslovanja, ne pa le za njegovo izboljševanje oziroma spreminjanje.

Dramatičen: Pri prenovi poslovnih procesov ne gre za obrobne ali postopne izboljšave, ampak za doseganje velikanskih izboljšav v poslovanju. Do majhnih izboljšav lahko pridemo z drobnimi, natančno odmerjenimi koraki, za doseganje izrazitega napredka pa se moramo odreči vsemu »staremu« in to zamenjati z nečim popolnoma »novim«. Zato je uporaba tega pristopa priporočljiva še posebno takrat, ko je potrebno »razrušiti« obstoječe stanje, ker ne zagotavlja več konkurenčnosti.

Procesi: Zagotovo gre za najpomembnejšo besedo v opredelitvi, hkrati pa prav procesi večini managerjev povzročajo največ težav, saj managerji niso »procesno usmerjeni«, pač pa se osredotočajo predvsem na posamezne naloge, opravila, dela, ljudi in strukture. Poslovni proces bi lahko opredelili kot zbir aktivnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultat, ki za kupca pomeni neko vrednost.

Prenova poslovnih procesov ne ponuja hitrih, preprostih in nebolečih rešitev. Nasprotno pomeni trdo delo. Zahteva, da ljudje, ki vodijo podjetje in tisti, ki so zaposleni v njem, spremenijo način razmišljanja o delu. Zahteva, da podjetja nadomestijo stare poslovne

koncepte z novimi, sodobnimi. Teh pomembnih ciljev ni lahko doseči. Vsekakor za uresničitev ne zadostuje le motiviranje ljudi in načelno zavzemanje za spremembe. Podjetja potrebujejo celovit strateški načrt, ki poleg razumevanja koncepta prenove poslovnih procesov vključuje tudi metodologijo izvedbe, izobraževalne programe za uvajanje spremembe, izvedbeni in terminski načrt uvedbe prenovljenih poslovnih procesov ter taktični načrt za obvladovanje najpogostejših ovir in izzivov, ki se pokažejo pri izvedbi (Šink, 2001, str. 57).

Izkušnje kažejo, da se prenove poslovnih procesov lotevajo predvsem podjetja, ki so v krizi, podjetja, ki so v predkriznem stanju in podjetja, ki so med najuspešnejšimi (Hammer, Champy, 1995, str. 44). Prenova poslovnih procesov se v posameznem podjetju ne zgodi le enkrat. Okolje podjetja se namreč nenehno spreminja in s tem neke prakse dela nekonkurenčne. Prenova poslovnih procesov pomeni, da zavrremo ustaljene predpostavke in začnemo znova. Pri tem se moramo vrniti na začetek ter najti boljše načine za opravljanje dela. Prenove se v podjetjih lotevajo občasno, z njimi pa želijo doseči zelo velike izboljšave s popolnoma na novo zasnovanimi poslovnimi procesi, pri čemer se ne ozirajo na to, kako so se procesi izvajali pred tem. Pomembno je, da odmislimo nekatere stvari, ki so bile v preteklosti same po sebi umevne ter jih zamenjamo z novimi, svežimi koncepti.

2.6. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI

Kakovost praviloma opredeljujemo v zvezi s pričakovanji kupcev saj naj bi kakovosten poslovni učinek zadovoljil ali celo presegel zahteve oziroma pričakovanja kupcev (Russell, Taylor, 1998, str. 118). Nato, v kolikšni meri poslovni učinki zadovoljujejo pričakovanja kupcev, v veliki meri vpliva na odnos med skupkom lastnosti poslovnega učinka in njegovo ceno. Kakovost poslovnega učinka, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezani. Višja stopnja kakovosti se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem omogoča dosegati višje prodajne cene, pogosto pa tudi nižje stroške. Uvajanje različnih programov za izboljšanje kakovosti se tako običajno odraža v večji uspešnosti poslovanja (Kotler, 1998, str. 56).

Prav težnja po zagotavljanju kakovosti je vplivala na to, da se je v šestdesetih letih pojem kakovosti začel širiti iz proizvodnje tudi v druge poslovne funkcije podjetja. Zagotavljanje kakovosti namreč lahko zagotovimo le z ustreznim sodelovanjem vseh zaposlenih v podjetju. S pojavom vključevanja vseh zaposlenih oziroma vseh poslovnih funkcij v zagotavljanje kakovosti, lahko začnemo govoriti o tako imenovanem celovitem obvladovanju kakovosti (angl. Total Quality management), kjer se začnemo intenzivno ukvarjati z reševanjem vprašanja, kako najbolj smotrno uskladiti posamezne dele podjetja pri zagotavljanju kakovosti (Russell, Taylor, 1998, str. 82). Celovito obvladovanje kakovosti temelji predvsem na ljudeh in njihovem sodelovanju, saj zahteva medsebojno sodelovanje med izvajalnim sistemom, drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju ter kupci. Zajema splet aktivnosti, katerih namen je

nenehno izboljševanje vseh poslovnih aktivnosti za popolno zadovoljitev zahtev in potreb kupcev (Tekavčič, 1997, str. 65).

Ločimo dva vidika kakovosti (Rusjan, 1999, str. 268; Russell, Taylor, 1998, str. 79-81):

- zunanji vidik ali vidik kupca: kupec je tisti, ki določa, kaj je kakovostno, in sicer na podlagi koristnosti, ki mu jih prinašajo posamezne lastnosti poslovnega učinka. Raven kakovosti se neprestano povečuje, zato morajo podjetja težiti k nenehnemu izboljševanju poslovnih učinkov;
- notranji vidik ali vidik procesa: gre za ujemanje poslovnega učinka z zahtevami in standardi, ki jih postavijo projektanti poslovnega učinka na osnovi tržnih zahtev.

Pomembno je, da sta notranji in zunanji vidik kakovosti usklajena, kar posledično zahteva dobro povezavo med posameznimi poslovnimi funkcijami, ki sodelujejo pri zagotavljanju kakovosti. To pomeni, da je v podjetju potrebno vzpostaviti ustrezen okvir načrtovanja in kontrole kakovosti, ki bo omogočal povezave in usklajeno delovanje ter izmenjavo informacij med posameznimi poslovnimi funkcijami.

Cilj kontrole kakovosti ne sme biti samo odkrivati napake, ampak predvsem najti vzroke, ki so privedli do napak ter te vzroke odpraviti, da se enake napake v prihodnje ne bi ponavljale. Zavedati se moramo, da kakovostnega poslovnega učinka ne dobimo s kontrolo kakovosti, ampak z njegovo izdelavo. Vzrokov za napake je lahko več, najpogosteje pa se pojavljajo na področjih kot so neustrezni vhodni materiali, pomanjkljiva usposobljenost zaposlenih, nejasni postopki, napake v opremi in podobno. V podjetju je treba redno odkrivati vzroke slabe kakovosti, saj le tako lahko obvladujemo izvajalni sistem.

Stroške kakovosti lahko razdelimo v štiri osnovne skupine (glej preglednico 1). Prvi dve skupini sta povezani z zagotavljanjem in kontrolo kakovosti, drugi dve skupini pa nastaneta kot posledica neuspeha pri zagotavljanju in kontroli kakovosti.

Tabela 3: Vrste stroškov kakovosti

Stroški zagotavljanja in kontrole kakovosti	
Stroški preprečevanja neustrezne kakovosti	Stroški nadzora (preverjanja) skladnosti kakovosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Stroški analize in načrtovanja kakovosti</i> (stroški analize dejavnikov kakovosti, procesov, dobaviteljev, stroški priprave načrtov kakovosti, priročnikov, postopkov...) ▪ <i>Stroški preverjanja novih poslovnih učinkov</i> (stroški tržnih študij, priprave specifikacij, preverjanja konstrukcijske in tehnološke dokumentacije, opravljanj testov in eksperimentov, ...) ▪ <i>Stroški usposabljanja in izobraževanja</i> ▪ <i>Stroški projektov izboljšav kakovosti</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Stroški preverjanja in preizkušanja vhodnih materialov in sestavnih delov</i> ▪ <i>Stroški kontrole dokončanih poslovnih učinkov</i>
Stroški neustrezne kakovosti	
Stroški notranjih napak	Stroški zunanjih napak
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Stroški izmeta</i> ▪ <i>Stroški popravil</i> ▪ <i>Stroški povezani z znižanjem prodajne cene-PC</i> (oportunitetni stroški, ki nastanejo zaradi razlike med normalno PC in znižano PC, ker poslovni učinek ne ustreza zahtevam glede kakovosti) ▪ <i>Stroški ponovnega pregledovanja</i> (stroški ponovnega pregleda že popravljenih poslovnih učinkov) ▪ <i>Stroški zastojev</i> ▪ <i>Stroški analize napak</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Stroški garancij</i> ▪ <i>Stroški zavrnitve poslovnega učinka oziroma pošiljke</i> ▪ <i>Stroški pritožb</i> ▪ <i>Stroški popustov</i> (ki jih priznamo kupcem zaradi neustrezne kakovosti) ▪ <i>Sodni stroški in odškodnine</i> (stroški povezani s sodnim postopkom)

Vir: Šink, 2001, str. 49.

Stroške, ki so povezani z **zagotavljanjem in kontrolo kakovosti**, delimo na *stroške preprečevanja neustrezne kakovosti* in *stroške preverjanja skladnosti kakovosti*. Med stroške preprečevanja neustrezne kakovosti štejemo predvsem stroške, ki so povezani z načrtovanjem, vpeljavo in vzdrževanjem sistema zagotavljanja kakovosti, ki naj bi v čim večji meri preprečil nastop napak. Med stroške nadzora (preverjanja) skladnosti materialov in poslovnih učinkov v vseh fazah proizvodnega procesa, da bi ugotovili (ne)ujemanje dejanskega stanja s stanjem, predvidenim po specifikacijah (Fargher, Morse, 1999, str. J1-4-J1-5; Stamatis, 1997, str. 274-275).

Stroški neustrezne kakovosti sestavljajo *stroški notranjih napak*, ki nastanejo med potekom izdelave ter *stroški zunanjih napak*, ki nastanejo po odpremi poslovnega učinka. Med stroške notranjih napak uvrščamo vse tiste stroške, ki so posledica tega, da narejeni poslovni učinki ne ustrezajo specifikacijam, kar pa odkrijemo še preden poslovni učinek pride do kupca. Med stroške zunanjih napak uvrščamo vse stroške, ki nastanejo zato, ker neustrezni poslovni učinek pride v roke kupcu (Fargher, Morse, 1999, str. J1-5-J1-6; Stamatis, 1997, str. 275).

Do sedaj sem govorila o neposrednih stroških kakovosti. Poleg njih poznamo še dve skupini posrednih stroškov kakovosti, in sicer stroške zaradi okvar poslovnega učinka, ki jih ima kupec po preteku garancijske dobe (to so stroški, povezani z nezadovoljstvom kupca) ter

stroške, ki jih ima podjetje zaradi poslabšanja ugleda. Posredne stroške kakovosti je zelo težko izmeriti. Praviloma pa so povezani z neposrednimi stroški kakovosti (Rusjan, 1999, str. 289).

Podjetja si morajo prizadevati za zniževanje skupnih stroškov kakovosti. To lahko dosežejo na primer z uvajanjem novih tehnologij, z višjo usposobljenostjo delavcev, z boljšim managementom in podobno. Management mora doseči, da postane kakovost ključna sestavina kulture v podjetju. Kakovost mora postati vrednota vseh zaposlenih v podjetju. Da usmerimo vse dele podjetja k skupnemu cilju, je potrebno ta cilj posredovati, pojasnjevati in njegovo doseganje podpreti z odločitvami, predpisanimi postopki ter aktivnostmi v okviru podjetja kot celote. Vsakdo v podjetju mora poznati cilje in strategije, ki so povezani s kakovostjo. Skrb za zagotavljanje kakovosti mora izhajati iz najvišjega managementa v podjetju. Najvišji management podjetja postavlja cilje, politike in strategije glede kakovosti, to pa služi kot osnova za usmerjanje in kontrolo delovanja na nižjih ravneh v podjetju (Rampersad, 2001, str. 125).

2.7. KONCEPT RAVNO OB PRAVEM ČASU

Koncept ravno ob pravem času je najbolj poznan kot koncept proizvodnje brez zalog, čeprav njegov namen ni le zmanjševanje zalog, pač pa nenehno izboljševanje poslovanja. V okviru pristopa ravno ob pravem času, kot koncepta proizvodnje brez zalog velja, da končno povpraševanje »vleče« proizvodnjo iz ene faze v drugo. Pristop se tako razlikuje od tradicionalnih proizvodnih sistemov, ki temeljijo na »potiskanju« proizvodnje skozi proizvodni proces na podlagi zahtev po optimalni velikosti naročil ter z njimi povezane načrtovane nabave materiala ter porabe poslovnih prvin (Kalagnanam, Vaidyanathan, 2000, str. 608-609).

Sam pristop moramo razumeti širše, saj gre v bistvu za poslovno miselnost, ki jo lahko podjetja vključujejo v vse faze poslovanja, ne glede na naravo poslovnih učinkov, ki jih proizvajajo. S pomočjo pristopa ravno ob pravem času lahko govorimo, kdaj je potrebno kaj opraviti. Z drugimi besedami to pomeni, da moramo kakršnokoli aktivnost, ki je potreba za nemoten potek poslovnega procesa opraviti ravno takrat, ko je to potrebno (ne prej in ne kasneje) (Šink, 2001, str. 42).

Koncept ravno ob pravem času prisili podjetje, da odpravi vse aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov z vidika zahtev kupcev. Ostale aktivnosti pa mora opravljati čim bolj smotrno. Gre torej za koncept, katerega namen je povečati uspešnost poslovanja s pomočjo odpravljanja vseh nepotrebnih aktivnosti, vodi pa tudi do izboljševanja kakovosti. Koncept se uveljavlja v večji meri predvsem v tistih dejavnostih, za katere so značilne relativno velike količine proizvodnje ter ožji proizvodni asortiment. To naj bi bile predvsem avtomobilska, elektronska in strojna industrija (Rusjan, 1999, str. 253).

Zavedati se moramo, da je možno njegova načela uvajati ne le v proizvodna, pač pa tudi v storitvena in trgovska podjetja. Vsa podjetja, ki so zaradi globalizacije priča svetovni konkurenci, se srečujejo s potrebo po obvladovanju stroškov poslovanja ter pridobivanju večje naklonjenosti kupcev, kar vodi do vse večje potrebe po učinkovitem opravljanju posameznih aktivnosti, kar pa lahko med drugim dosežemo tudi z uvajanjem načel pristopa ravno ob pravem času (Šink, 2001, str. 42).

V nadaljevanju navajam nekaj bistvenih značilnosti in načel, na katerih temelji celotna filozofija koncepta ravno ob pravem času. Koncept ravno ob pravem času gleda na napake kot na priložnosti za odkrivanje pomanjkljivosti v procesih in njihovo izboljševanje. Vzroke vsake napake je treba analizirati in zagotoviti, da se enake napake v prihodnosti ne bodo ponovile. S tem tudi zagotavljamo nenehno izboljševanje poslovanja podjetja. Za koncept ravno ob pravem času so zaloge nesprejemljive zato, ker z njimi le prikrivamo pomanjkljivosti in probleme kot so slaba kakovost, dolgi časi priprave strojev, nezanesljive dobave, pogoste okvare strojev, slabo načrtovanje in podobno (Šink, 2001, str. 43).

Koncept ravno ob pravem času zagovarja čim bolj neprekinjen tok vseh materialov, zato je vsakršno zadrževanje materialov potrebno odpraviti ali vsaj zmanjšati na čim manjšo raven. Hitrejše pretoke materialov dosežemo z izboljšanjem povezanosti zaporednih elementov v procesu. Koncept ravno ob pravem času zagovarja načelo »vlečenja« materialov skozi proizvodnjo. V tem primeru potrebe v kasnejših aktivnostih sprožajo proizvodnjo v predhodnih aktivnostih. Izhodišče za sprožitev proizvodnje vsake od komponent je potreba po montaži končnega poslovnega učinka (Adler, 1999, str. 22).

Glavno sredstvo za znižanje stroškov je pospeševanje pretoka poslovnih učinkov, zato se je potrebno osredotočiti na skrajševanje pretočnih časov. Ko skrajšamo pretočne čase, se praviloma posledično zmanjšajo tudi stroški, tako da skrajševanje pretočnih časov služi kot osnovno vodilo pri doseganju večje uspešnosti poslovanja. K skrajševanju pretočnega časa vplivajo predvsem organizacija delovnih mest, analiza procesov pretoka informacij in materialov, preglednost procesov, vgrajevanje kakovosti v procese, skrajševanje časov zamenjave orodij, kontrola proizvodnje na načelu vlečenja in podobni elementi. S skrajševanjem pretočnih časov, z vsestranskim usposabljanjem delavcev ter njihovim vključevanjem v izboljševanje procesov lahko zagotovimo izboljšave v kakovosti vseh ravni poslovanja ter pripomoremo k odpravljanju ali vsaj k čim manjšemu obsegu aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti. S tem lahko v veliki meri odpravimo tudi slabe (nedonosne) poslovne učinke, zaloge, preveliko in prezgodnjo proizvodnjo, čakanje na aktivnosti, notranji transport, nepotrebne procese in podobno. Rezultat izboljšanja kakovosti in odpravljanja nepotrebnih aktivnosti je po vsej verjetnosti večja donosnost, torej bolj uspešno poslovanje podjetja, ki je tudi cilj uvedbe koncepta ravno ob pravem času (Šink, 2001, str. 43).

Nova proizvodna načela zahtevajo odpravljanje samih vzrokov neučinkovitosti v proizvodnji in ne le blažitve njihovih posledic. Najpomembnejši vzroki neučinkovitosti, na katere

moramo biti še posebej pozorni, so predvsem slaba razmestitev strojev in predolge poti, dolgotrajne menjave orodij, okvare strojev, problemi v zvezi s kakovostjo ter težave z dobavitelji. Izboljšave na omenjenih področjih omogočajo učinkovitejši proizvodni proces, za katera bodo značilni krajši pretočni časi, manjše zaloge in manjša kompleksnost (Rusjan, 1999, str. 250).

Koncept ravno ob pravem času zagotavlja fleksibilnost na podlagi skrajševanja časa vseh procesov, na primer dobavnih rokov dobaviteljev, pretočnih časov poslovnih učinkov, časov razvoja novih poslovnih učinkov in podobno. Koncept ravno ob pravem času zagovarja nabavo materiala pri manjšem številu dobaviteljev, s katerimi naj bi dolgoročno sodelovali v obojestransko korist (Clinton, Hsu, 1999, str. A5-2). Če podjetje posluje po načelih koncepta ravno ob pravem času, doseže največji prihranek stroškov v primeru, če od dobaviteljev dobi izredno kakovostne surovine, materiale, sestavne dele in podobno, ki mu jih ni treba niti več pregledati, saj jih preveri že dobavitelj sam z uporabo strogih postopkov nadzora kakovosti. Če hočeta dobavitelj in kupec znižati stroške, morata med seboj tesno sodelovati (Kotler, 1998, str. 215). Bolj kot cena je pomembna kakovost in zanesljivost dobave ter zaupanje med podjetji, ki sodelujejo med seboj.

2.8. KONCEPT STROŠKOV ŽIVLJENSKEGA CIKLA POSLOVNEGA UČINKA

Pri konceptu stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka (angl. Life Cycle Costing) gre za to, da skušamo kar najbolj oceniti stroške, ki bodo nastali v okviru celotne življenjske dobe poslovnega učinka. Ta koncept je še posebno pomemben v tistih dejavnostih, kjer nastajajo visoki stroški načrtovanja, raziskovanja in razvijanja. Pomemben je tudi tam, kje nastajajo visoki stroški opustitve poslovnega učinka (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 236). Vsak poslovni učinek gre v svojem življenjskem ciklu skozi različne faze oziroma obdobja, kot so razvoj, uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Te faze se razlikujejo po stroških in prihodkih od prodaje, s tem pa tudi po doseženih dobičkih (Tekavčič, 1997, str. 170). V nadaljevanju navajam nekatere značilnosti posameznih obdobj.

Prvo je **obdobje razvoja**, kjer še ne nastajajo proizvodi stroški, stroški razvoja in raziskav pa so zelo visoki. V tem obdobju še ni prihodkov od prodaje, prav tako ni dobička. Nastaja izguba zaradi stroškov raziskav in razvoja, ki dajejo rezultate v celotnem življenjskem ciklu poslovnega učinka. Drugo je **obdobje uvajanja poslovnega učinka**. Dolžina tega obdobja je odvisna od novosti v znanosti in tehnologiji. V tem obdobju so povprečni proizvodni stroški visoki, poslovni učinek pa bremenijo tudi visoki stroški oglaševanja. Prodane količine so majhne, prodajna cena pa je odvisna od izbrane prodajne strategije. V tem obdobju običajno prihaja do izgube stroškov zaradi oglaševanja. To obdobje se konča in je vse pripravljeno za polno proizvodnjo (Hočevar, 2001, str. 175). Naslednje je **obdobje tržne rasti**. V tem obdobju gre za pospešeno rast prodaje poslovnega učinka, kupci ga spoznavajo in se odločajo o njegovi nabavi (Hočevar, 2001, str. 176). Povprečni stroški se znižujejo kot posledica pridobljenih izkušenj ter razporeditve stalnih stroškov na večje število poslovnih učinkov.

Prodane količine naraščajo, prodajna cena pa se prilagaja tržnim razmeram. V tem obdobju podjetje dosega visok dobiček. Sledi **obdobje zrelosti**, kjer se prodaja poslovnega učinka ustali. Potencialni kupci poznajo poslovni učinek in dosežen je visok tržni delež. Povprečni proizvodni stroški so stabilni, podjetje doseže vrhunec prodaje, prodajna cena pa se ponavadi zniža. Zmanjšuje se tudi dobiček. Zadnje je **obdobje upadanja**, ko kupci začnejo spoznavati druge oziroma nove načine zadovoljevanja svojih potreb (Hočevar, 2001, str. 176). V tem obdobju se začnejo povprečni proizvodni stroški zniževati zaradi zmanjšane obsega dobička. Cena pa lahko tudi pade, da bi se tako povečal obseg prodaje. V tem obdobju lahko dobiček preide v izgubo.

V preteklosti so bila stroškovna računovodstva podjetij osredotočena predvsem na merjenje in ugotavljanje proizvodnih stroškov poslovnih učinkov. V zadnjem času pa management v podjetjih vse bolj potrebuje informacije tudi o drugih stroških v zvezi s poslovnimi učinki. To so na primer stroški raziskav in razvoja, oblikovanja, tehnološke študije proizvodnje in drugi stroški. Vse aktivnosti, ki zagotavljajo vrednost poslovnega učinka, oblikujejo verigo medsebojno povezanih aktivnosti, ki ji pravimo veriga vrednosti. Za vsako od teh aktivnosti moramo ugotoviti njene stroške (Hočevar, 2001, str. 176). Obstajajo trije glavni nameni uvajanja in uporabe koncepta stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 236). Najprej nam koncept omogoča razviti predstavo o celotnih stroških, povezanih s poslovnim učinkom. Poleg tega koncept zelo celovito upošteva stroške, ki nastanejo zaradi vplivov poslovnega učinka na okolje. Zelo pomembno pa je, da koncept omogoči opredeliti stroške načrtovanja, razvijanja in opustitve poslovnih učinkov že v fazi oblikovanja poslovnih učinkov in procesov, kar olajša obvladovanje teh stroškov.

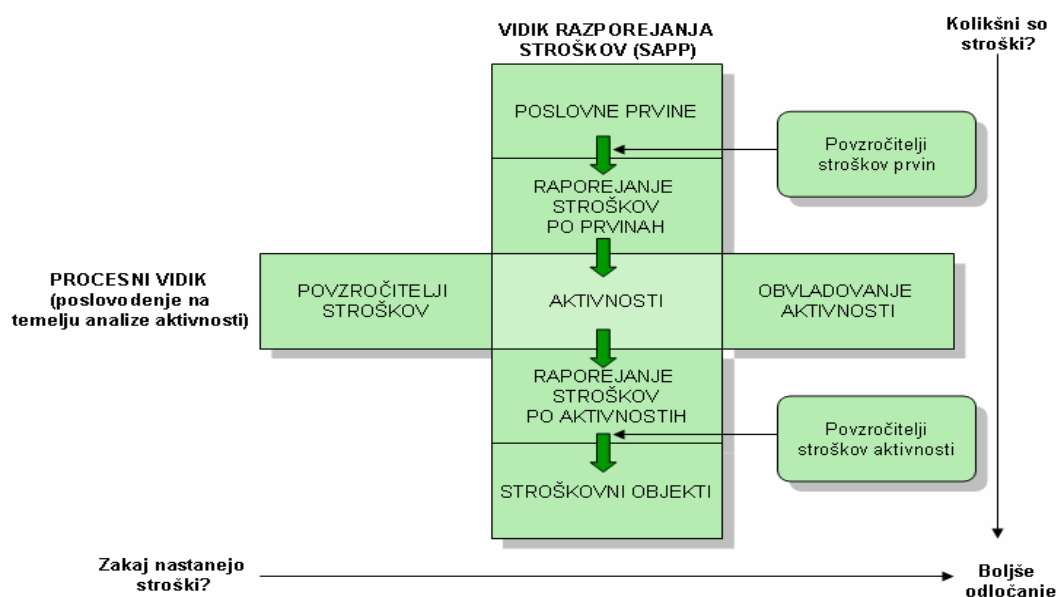
Z vidika finančnega računovodstva, ki pripravlja računovodska poročila za zunanje uporabnike, sodijo stroški razvoja posameznega poslovnega učinka med stroške obdobja in zato odhodki sooblikujejo poslovni izid danega obdobja. Če bi hoteli presoјati dejansko uspešnost posameznega poslovnega učinka, bi morali prihodke od prodaje tega poslovnega učinka v celotnem obdobju njegovega obstoja primerjati z vsemi stroški, povezanimi s tem poslovnim učinkom. Vključiti bi morali tudi stroške razvoja, saj prav razvojna faza bistveno vpliva na stroške v vseh naslednjih fazah (Tekavčič, 1997, str. 172).

2.9. POSLOVODENJE NA TEMELJU ANALIZE AKTIVNOSTI

Poslovođenje na temelju analize aktivnosti (angl. Activity Based Management–ABM) pomeni uporabo informacij, pridobljenih s konceptom SAPP, za namene izboljšanja poslovanja podjetja. Pri poslovođenju na temelju analize aktivnosti se namreč osredotočimo na obvladovanje aktivnosti, kot sredstva za nenehno izboljševanje vrednosti za kupce in ustvarjanje dobička, ki izhaja iz zagotavljanja te vrednosti (Kim, 1999, str. H3-2; Selto, 1995, str. 38).

Cokins (2000, str. F8-1) poudarja, da sta tako koncept SAPP kot tudi poslovanje na temelju analize aktivnosti podlaga za obvladovanje stroškov na temelju analize aktivnosti (angl. Activity Based Cost management, skrajšano ABCM ali ABC/M). Cokins meni, da bi morali pri uvajanju pristopov celovitega obvladovanja stroškov na temelju analize aktivnosti v podjetje, najprej uvesti koncept SAPP na ravni podjetja kot celote, s čimer bi dobili pogled na raven in gibanje stroškov posameznih aktivnosti s strateškega vidika odločanja. S pomočjo ugotovitev, informacij in rezultatov, pridobljenih s pomočjo koncepta SAPP, bi se morali nato usmeriti v bolj operativno obvladovanje stroškov ter uvesti poslovanje na temelju analize aktivnosti.

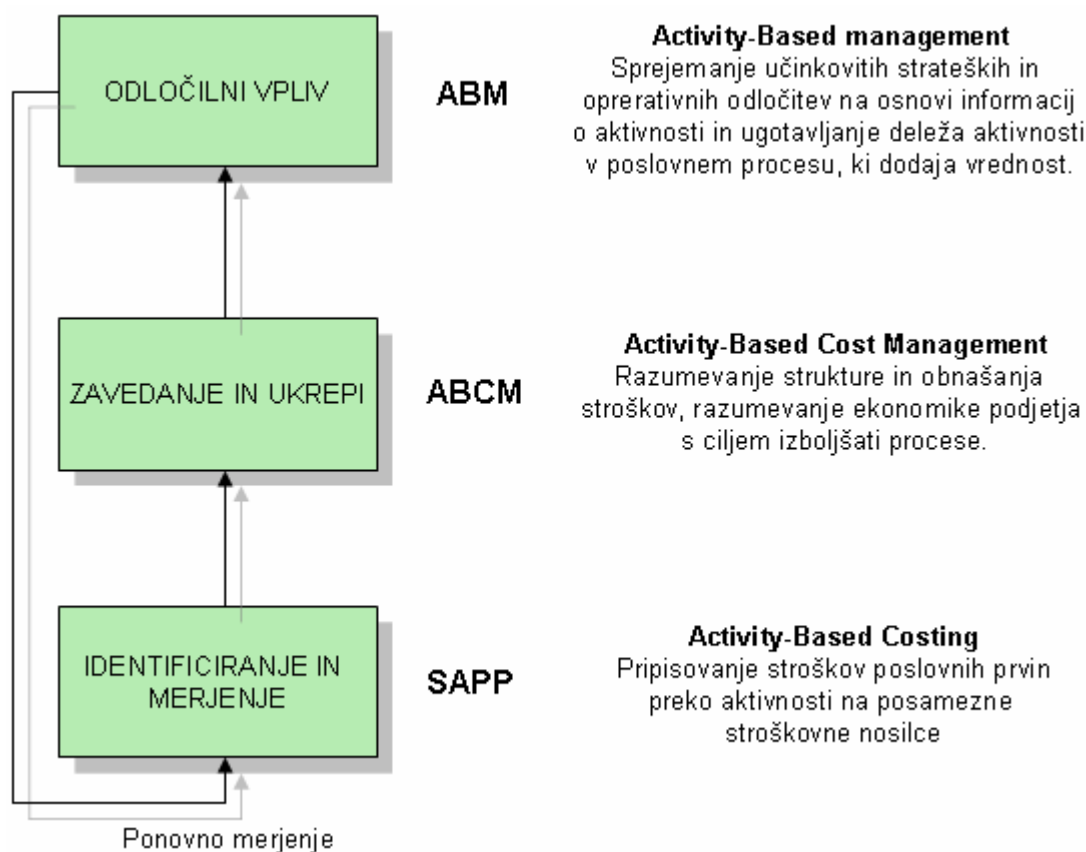
Slika 12: Celovito obvladovanje stroškov na temelju analize aktivnosti



Vir: Cokins, 1998, str. 3.

Pri vidiku razporejanja stroškov s pomočjo koncepta SAPP (gledano navpično navzdol v sliki 12) gre za to, da v končni fazi opredelimo stroške stroškovnih objektov. Te stroške nato soočimo s pripadajočimi prihodki ter izvedemo analizo donosnosti, kjer poleg ugotavljanja donosnosti stroškovnih objektov, ugotavljamo tudi glavne vire donosnosti, vse to pa uporabimo za osredotočenje na strateške priložnosti, ki se nam na tej podlagi ponujajo. Gre predvsem za sprejemanje odločitev o racionalizaciji, spremembah v višini prodajnih cen, opustitvi proizvodnje nedonosnih poslovnih učinkov, prenehanju opravljanja poprodajnih storitev, oskrbovanja določenih kupcev, kot tudi o uvedbi višjih cen za posebne storitve kupcem (po želji). Informacije pridobljene s pomočjo koncepta SAPP, so torej lahko zelo koristne v okvirih strateškega odločanja o poslovnih učinkih, trgih, kupcih in podobno (Reeve, 1996, str. 11).

Slika 13: Povezanost in primerjava konceptov SAPP, ABCM, ABM



Vir: Cokins, 1996, str.42.

Iz zgornje slike (slika 13) lahko razberemo, da je uspešno uveden koncept SAPP pogoj za nadgradnjo v sistem za poslovanje na temelju analize aktivnosti. S pomočjo koncepta SAPP lahko ugotovimo, koliko znašajo celotni stroški, kolikšni so stroški na enoto stroškovnih objektov oziroma stroški po stroškovnih nosilcih ter koliko znašajo celotni in povprečni stroški posameznih elementov aktivnosti ter kateri so povzročitelji stroškov. Vse te informacije pa so premalo uporabne za namene analiziranja ključnih vzrokov neuspešnega poslovanja in za presojanje uspešnosti poslovanja, če v nadaljevanju ne uvedemo še učinkovitih sistemov poslovanja na temelju analize aktivnosti. Samo na ta način se lahko približamo celovitemu obvladovanju stroškov.

V okviru poslovanja na temelju analize aktivnosti je poudarjena predvsem pomembnost poglobljene analize strukture stroškov, kar nam omogoča boljše obvladovanje aktivnosti in poslovnih procesov. Podjetje si mora prizadevati, da obstoječe poslovne učinke proizvede z manjšim obsegom poslovnih prvin, to pa med drugim lahko doseže s pomočjo uvajanja sprememb v obliki poslovnih učinkov, izboljševanja procesov in novih tehnologij. Določene poslovne učinke lahko tudi preneha proizvajati, če ugotovi, da so nedonosni, kar pomeni, da za proizvodnjo ostalih poslovnih učinkov potrebuje ustrezno manjši obseg poslovnih prvin. S tem, ko si podjetje prizadeva za čim boljše izkoriščanje poslovnih prvin, ki jih ima na

razpolago ter odpravlja aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, se mu sprostijo tudi določene zmogljivosti, ki so neizkoriščene. Šele ko managerji sprejmejo ustrezne ukrepe za odpravo ali alternativo donosno uporabo tako nastalih neizkoriščenih zmogljivosti, bo podjetje kot celota od tega imelo koristi. Prav tako je zelo pomembno, da pri poslovanju na temelju analize aktivnosti upoštevamo tudi ravnanje z zmogljivostmi oziroma njihovo obvladovanje (angl. Capacity management), če hočemo, da nam bo poslovanje na temelju analize aktivnosti prineslo ustrezne koristi (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 166).

2.10. KONCEPT NENEHNIH IZBOLJŠAV POSLOVANJA

Koncept nenehnih izboljšav poslovanja (angl. Continuous Improvement, jap. Kaizen) pomeni vzpostavitev sistema nenehnega izboljševanja procesov v podjetju, ki motivira zaposlene in skrbi za učinkovito porabo prvin poslovnega procesa. Pristop zagovarja idejo, da je bolj kot neka velika revolucionarna inovacija v podjetju pomembna neprekinjenost nenehnih izboljšav (Aaker, 1998, str. 292). Gre za neprekinjen proces in ne za določene aktivnosti, ki se jih poslužujemo po potrebi, ko se pojavijo težave. Pomembna značilnost je tudi ta, da mora celoten postopek voditi preko nenehnih izboljšav poslovanja do uspešnega podjetja ter s tem posledično k zadovoljstvu kupcev kot drugemu pomembnemu cilju koncepta nenehnih izboljšav poslovanja (seveda je doseganje obeh ciljev med seboj tesno povezano).

Nenehno izboljševanje poslovanja poteka skozi vse aktivnosti v podjetju, od načrtovanja in oblikovanja poslovnega učinka, priprave proizvodnje, nabave, proizvodnje, kontrole kakovosti, pa do prodaje in servisiranja. V vse aktivnosti podjetja je vpleteno tudi prizadevanje po nenehnem obvladovanju stroškov. Pomembno je, da so v proces nenehnih izboljšav vključeni vsi zaposleni. Proces nenehnih izboljšav pomeni postopni nenehni napredek, pri katerem je treba narediti majhne stvari bolje in postavljati ter doseči vedno višje standarde (Antončič, 1996, str. 91). Je proces postopnih sprememb, ki se osredotoča na vse uspešnejše izvajanje obstoječih nalog.

Bistvo koncepta nenehnih izboljšav je v razumevanju potreb in zahtev kupcev ter procesov v podjetju in ugotavljanja vzrokov za razhajanja med njimi. Omenjene vrzeli je treba poučiti in preizkusiti rešitve za njihovo odpravljanje. Do izboljšav v podjetju lahko pridemo preko cikličnega nenehnega ponavljanja naslednjih korakov oziroma faz (Rampersad, 2001, str. 123):

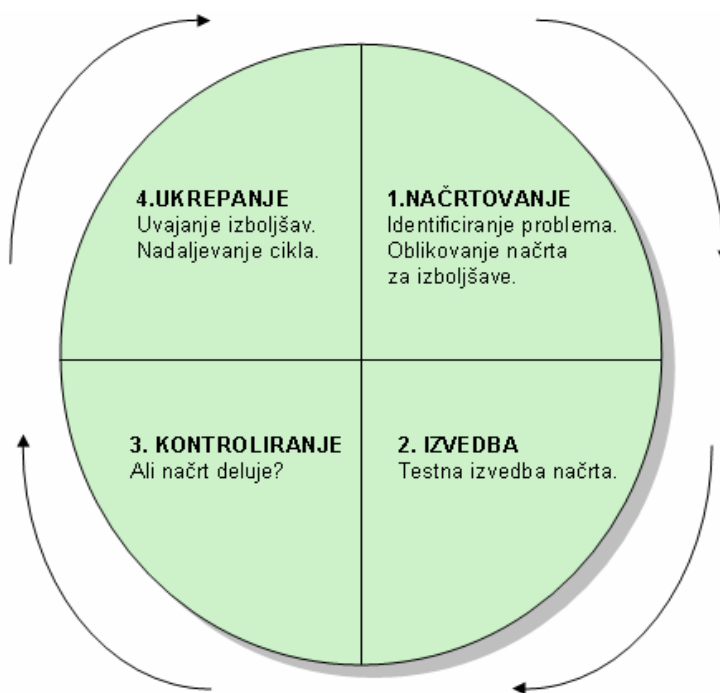
Načrtovanje (Plan): V tej fazi moramo analizirati obstoječe stanje, opredeliti probleme in postaviti cilje, katerih doseganje bo odpravilo ali vsaj zmanjšalo ugotovljene probleme. Glede na ugotovljena pričakovanja kupcev moramo opredeliti zadolžitve posameznikov ter postaviti merljive cilje glede izboljševanja kakovosti.

Izvedba (Do): Gre za tesno realizacijo načrtovanega, kjer je pomembno tudi ustrezno usposabljanje zaposlenih. Vsakršne izboljšave oziroma napredek se izmerijo in rezultati se dokumentirajo.

Kontroliranje (Check): V tej fazi preverimo, ali smo dosegli zastavljene cilje ter ali so se morebiti pojavili kakšni novi problemi.

Ukrepanje (Act): Ko so načrti realizirani (tudi z morebitnimi korektivnimi ukrepi, kjer moramo še posebej motivirati zaposlene, da jih upoštevajo pri svojem delu), postanejo izboljšave del vsakdanjih aktivnosti v podjetju. Po tej stopnji se spet vrnemo v prvo fazo, da ugotovimo morebitne nove probleme ter razvijemo nove načrte za njihovo reševanje. Tako postane nenehno izboljševanje prisotno v programih obvladovanja kakovosti in vpliva na postavljanje vedno novih smernic nadaljnjega razvoja podjetja, ki naj bi preprečevale vrnitev v »staro« stanje.

Slika 14: Demingov krog (Plan-Do-Check-Act Cycle)



Vir: Russell, Taylor, 1998, str. 84.

Pomembna značilnost koncepta nenehnih izboljšav je, da so spremembe, ki jih dosežemo s temi izboljšavami relativno majhne in postopne, spodbude (lahko bi rekli tudi ideje) za spremembe pa prihajajo s strani vseh zaposlenih v podjetju. Ne gre za korenito spreminjanje in prenovo procesov, pač pa gre za izboljševanje že obstoječih procesov v podjetju. Prednost je tudi v tem, da ne predstavlja visokih stroškovnih zahtev, niti zahtev po novih zaposlenih pri njegovem uvajanju v prakso. Prav zato ga lahko uporabljajo vsa podjetja, saj gre za relativno netvegan pristop v obvladovanju stroškov, kjer se koristi pokažejo na več ravneh poslovanja,

kar podjetja kot celoti lahko le koristi. Koncept omogoča podjetju, da dosega vrhunsko kakovost, boljše rezultate pa doseže le v primeru, če v procesu sodelujejo vsi zaposleni v podjetju (Šink, 2001, str.53).

2.11. PREDRAČUNAVANJE NA PODLAGI AKTIVNOSTI

Predračunavanje na podlagi aktivnosti (angl. Activity Based Budgeting–ABB) je proces načrtovanja (planiranja) in nadziranja (kontroliranja) pričakovanih aktivnosti v podjetju z namenom izdelati stroškovno učinkovit predračun, ki ustreza predvidenemu obsegu dela in dogovorjenim strateškim ciljem. Končni rezultat predračunavanja na podlagi aktivnosti je predračun aktivnosti, ki je kvantitativna predstavitev pričakovanih aktivnosti v podjetju in odraža napoved managementa glede obsega dela ter finančnih in nefinančnih pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za doseganje dogovorjenih strateških ciljev ter načrtovanih sprememb za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Pri predračunavanju na podlagi aktivnosti podjetje uporablja informacije, pridobljene s pomočjo koncepta SAPP, za oblikovanje predračuna, ki temelji na ocenjenih potrebah po delu in ostalih prvinah poslovnega procesa, ne pa na finančnih podatkih iz preteklega poslovanja. Predračun, ki temelji na aktivnostih, nam prikazuje predvidene vrste, količine in stroške prvin, ki naj bi jih trošile (porabljale) aktivnosti v okviru poslovanja podjetja. Tovrstni predračun bi moral biti del celovitega načrtovanja na podlagi aktivnosti v okviru podjetja kot celote (Brimsom, Antos, 2000, str. 460-462).

Kot že omenjeno, je predračunavanje na podlagi aktivnosti najlažje uvesti, če smo predhodno uvedli sistem SAPP, ker gre pri predračunavanju na podlagi aktivnosti v bistvu za koncept SAPP v nasprotni smeri. Kar pomeni, da iz ciljnega obsega poslovnih učinkov načrtujemo potrebne aktivnosti, iz teh aktivnosti pa v nadaljevanju izračunamo potrebno porabo poslovnih prvin. Cooper in Kaplan podajata naslednje zaporedje korakov predračunavanja na podlagi aktivnosti (Cooper, Kaplan, 1999, str. 529):

- ocena obsega proizvodnje in prodaje po posameznih poslovnih učinkih in kupcih v naslednjem obdobju;
- predvidevanje potrebnih aktivnosti za ocenjeni obseg proizvodnje in prodaje;
- izračun potrebnih prvin po posameznih aktivnostih;
- določitev skupnega obsega posameznih prvin in
- določitev zmogljivosti posamezne aktivnosti (glede na »ozka grla« v prvinah, ki omejujejo zmožnosti podjetja, da bi opravilo določeno aktivnost).

Predračunavanje na podlagi aktivnosti se je v mnogih pogledih izkazalo kot boljši način predračunavanja od tradicionalnega predračunavanja, kjer se pogosto zgodi, da managerji preprosto pogledajo stroške preteklega leta ter povečajo postavke v predračunu v skladu s pričakovano inflacijo in pričakovanim povečanjem prihodkov. Tako se neučinkovitost preteklega poslovnega leta vgradi v predračun tekočega leta (Brimsom, Antos, 2000, str. 459). Za predračunavanje na podlagi aktivnosti, v nasprotju s tradicionalnim predračunavanjem, med drugim velja, da omogoča usklajevanje aktivnosti med poslovnimi procesi; zahteva, da

upoštevamo tudi potrebe in želje kupcev; osredotoča se na obseg dela ter na to, katere aktivnosti in kako se opravljajo (obseg potrebnih poslovnih prvin je tako odvisen od aktivnosti, ki se bodo izvedle); vsak zaposleni je odgovoren za obvladovanje aktivnosti, ki jih opravlja; prizadeva si za zagotavljanje skladnosti rezultatov in izvajanja aktivnosti in nalog; bolj se osredotoči na določanje aktivnosti in poslovnih procesov, kot pa na določanje poslovnih prvin in ciljev (Brimson, Antos, 2000, str. 458-459).

Tradicionalno predračunavanje pogosto ne zagotavlja jasne povezave med strategijo in aktivnostmi posameznih zaposlenih. Proces predračunavanja na podlagi aktivnosti se vedno začne tako, da določimo, kateri so naši kupci in kaj ti kupci želijo. Management skupaj s prodajnim oddelkom opredeli pričakovane prihodke, ob upoštevanju delovanja konkurenčnih podjetij, kjer je potrebno upoštevati tako neposredne tekmece kot tudi ponudnike alternativnih poslovnih učinkov. Pri zaključni fazi oblikovanja predračuna na podlagi aktivnosti morajo sodelovati medfunkcijski timi, saj tako pridobimo celovit pogled na predračun z vidika podjetja kot celote, ne le z vidika posameznih oddelkov in funkcij (Šink, 2001, str. 19).

Predračunavanje na podlagi aktivnosti omogoča nosilcem odločanja v podjetju (managerjem) sprejemanje boljših odločitev o poslovanju, saj pri njem ne gre le za izpolnjevanje predračunskih obrazcev, kot je to običaj pri tradicionalnem predračunavanju, pač pa je usmerjeno v izboljševanje in napredek v poslovanju podjetja. Je pristop, s pomočjo katerega lahko managerji v podjetju hitreje in lažje vplivajo na izboljšanje izvajanja posameznih aktivnosti in poslovnih procesov (Brimson, Antos, 2000, str. 477).

2.12. TEORIJA OMEJITEV

Teorija omejitev predstavlja poslovno miselnost, katere temeljna predpostavka je, da je delovanje celotnega poslovnega sistema določeno z njegovimi omejitvami (angl. constraints). Ker je po teoriji omejitev delovanje celotnega poslovnega sistema določeno z njegovimi omejitvami, se mora management osredotočiti predvsem na uravnavanje in obvladovanje omejitev, saj so omejitve tiste, ki otežujejo doseganje temeljnega cilja podjetja. Za omejitve je značilno, da omejujejo povečanje bruto dodane vrednosti na ravni podjetja kot celote (Tekavčič, 1999a, str. 397). Maksimiranje bruto dodane vrednosti namreč zagovorniki teorije omejitev opredeljujejo kot temeljni cilj podjetja. Omejitve so tiste, ki otežujejo doseganje temeljnega cilja podjetja. Če omejitev ne bi bilo, bi bila dosegljiva velikost cilja navzgor neomejena. Omejitve v poslovnem sistemu so lahko različne, na primer (Šink, 2001, str. 34):

- **Tržne omejitve** – do njih pride, če tržno povpraševanje ne zadošča na polno izkoriščenost razpoložljivih proizvodnih zmogljivosti.
- **Omejitve v poslovnih prvinah znotraj podjetja** – te omejitve nastopijo takrat, ko so določene poslovne prvine v podjetju omejene in zato ne omogočajo obsega poslovanja na ravni, ki bi popolnoma zadovoljiva tržno povpraševanje.

- **Omejitve v poslovni politiki** – do njih pride, če management podjetja uveljavi ukrepe, ki preprečujejo, da bi se podjetje polno odzivalo na tržne priložnosti.
- **Omejitve pri nabavi materiala** – pojavijo se, če pride do težav pri oskrbi z materiali, ki jih podjetje nabavlja pri zunanjih dobaviteljih.
- **Logistične omejitve** – nastopijo, če zaradi določenih poslovnih zahtev prihaja do omejitev pri izvajanju posameznih poslovnih funkcij.

Obstajajo še druge razvrstitve omejitev, na primer zunanje in notranje omejitve ali pa tržne omejitve, omejitve v poslovnih prvinah in omejitve v poslovni politiki, ki pa se vsebinsko gledano prekrivajo z zgornjo razdelitvijo omejitev.

Ne glede na vrsto omejitev v posameznem poslovnem sistemu, poteka uresničevanje teorije omejitev v praksi v petih zaporednih korakih, ki omogočajo doseganje temeljnega cilja podjetja skozi proces nenehnih izboljšav. Ti koraki so naslednji (Šink, 2001, str. 35):

1. Najprej je treba ugotoviti, katere so ključne omejitve v poslovnem sistemu.
2. Iz omejitve je potrebno »iztisniti« čim več.
3. Ko je sprejeta odločitev v drugem koraku, ji je potrebno podrediti vse ostale odločitve v podjetju.
4. Izboljšati je potrebno tisto (na primer poslovno prvino, proces), ki predstavlja omejitev v sistemu.
5. Če je omejitev odpravljena, je potrebno proces pričeti znova.

Proces uveljavljanja teorije omejitev v praksi zahteva osredotočenje na nekaj ključnih omejitev. Ne moremo se ukvarjati z vsemi problemi hkrati in vsem pripisovati enake teže. Vlogo, ki jo imajo v stroškovnem računovodstvu poslovni učinki, imajo v teoriji omejitev omejitve. Ker je omejitev običajno bistveno manj kot poslovnih učinkov, je osredotočenje na njih bistveno lažje. Kritični člen v razumevanju razlik med odločanjem na temelju teorije omejitev in na temelju tradicionalnega računovodstva predstavlja ugotovitev, da tradicionalni pristopi stroškovnega računovodstva od managementa terjajo zmanjševanje stroškov na vseh segmentih poslovnega procesa, kar je neizogibno povzroči osredotočenje na preveč stvari hkrati, ki jih tako težje obvladujemo. Teorija omejitev po drugi strani poudarja potrebo po osredotočenju le na tisto, kar je najbolj pomembno (Tekavčič, 1999, str. 199).

3. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V PODJETJU VOLJATEL TELEKOMUNIKACIJE

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA VOLJATEL TELEKOMUNIKACIJE

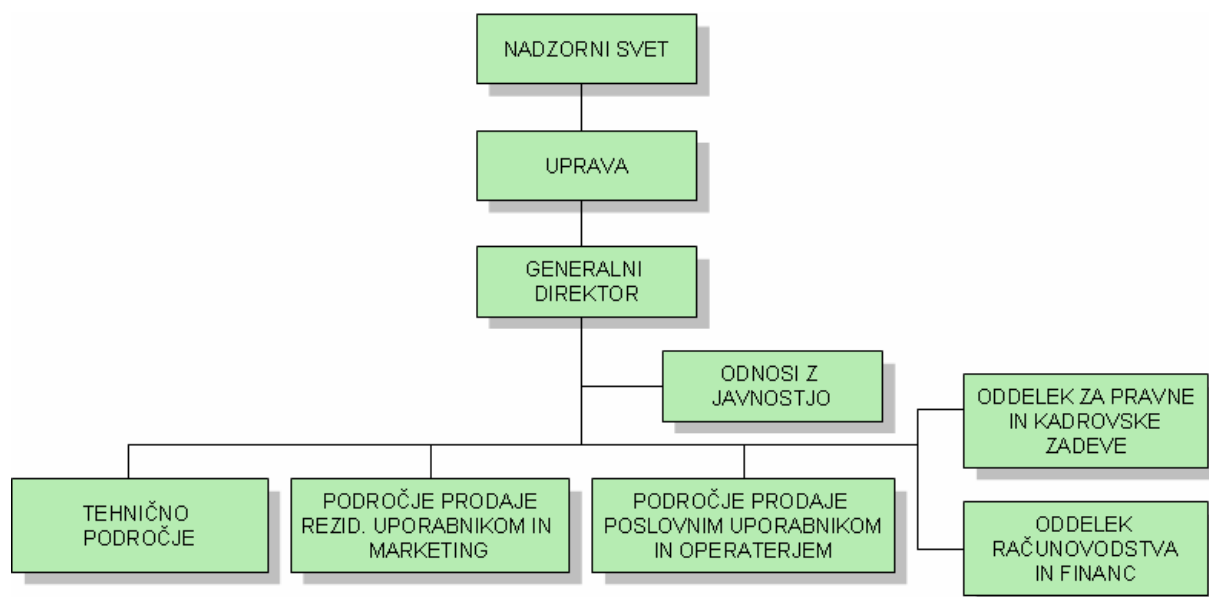
Podjetje Voljatel telekomunikacije d.d., v nadaljevanju Voljatel, je delniška družba, ki je bila ustanovljena oktobra leta 2000. Namen novoustanovljenega podjetja je bilo nudenje internetnih in telekomunikacijskih storitev na področju republike Slovenije. Družbo je ustanovilo šest zasebnih delničarjev. Vsi delničarji so se v svoji preteklosti že srečevali z ustanavljanjem in razvojem podjetij, ter imajo bogate izkušnje na področju interneta, telekomunikacij in bančništva. Na slovenski trg so vstopali zelo optimistično in z veliko mero motivacije, da osvojijo tudi slovensko tržišče. Hkrati so se zavedali, da vstopajo na slovenski trg, kjer je do tedaj na področju telekomunikacij vladal monopol državnega podjetja.

Glavna dejavnost podjetja je nudenje internetnih storitev tako pravnim osebam, kot tudi končnim uporabnikom. Glavna prednost pred konkurenti je bila in je še vedno, da podjetje, ki se je na trgu pojavil kot novi ponudnik internet storitev, vsem obstoječim in potencialnim uporabnikom interneta omogoči brezplačni dostop do interneta – uporabniki nosijo le stroške za telefonski klic. Poleg brezplačnega dostopa do interneta pa imajo vsi uporabniki na voljo še nekaj drugih brezplačnih storitev. Drugje po svetu se to imenuje brezplačni internet dostop. Podjetje Voljatel tega poslovnega modela ni razvil sam. Omenjeni model je zaželen pri uporabnikih v tistih državah, kjer je ta možnost na razpolago, ker preprosto odpadejo stroški mesečne naročnine, ki jih je sicer potrebno plačevati ponudniku internet storitev.

Podjetju Voljatel je v manj kot letu dni od ustanovitve uspel velik preboj na slovensko tržišče, kjer je tako rekoč čez noč postal drugi največji ponudnik internetnih storitev.

Podjetje Voljatel je bilo ustanovljeno, da bi izkoristilo prihajajoče možnosti, ki jih ponuja liberalizacija telekomunikacijskega trga in zблиževanje telekomunikacijskega trga s spletnimi (internet) storitvami v Sloveniji.

Slika 15: Organizacijska struktura podjetja Voljatel



Vir: Interni podatki podjetja Voljatel

Podjetje Voljatel je konec leta 2005 zaposlovalo 50 ljudi.

Poslanstvo podjetja je krepiti položaj enega največjih ponudnikov dostopa do interneta in postati največji alternativni telekomunikacijski operater v Sloveniji. Hkrati želimo dosegati odličnost v telekomunikacijskih storitvah in tako zagotavljati zadovoljstvo svojih uporabnikov, zaposlenih, delničarjev in širše družbe.

Osrednje vodilo podjetja Voljatel je zagotavljati vrhunske telekomunikacijske storitve in zadovoljevati telekomunikacijske potrebe svojih rezidenčnih in poslovnih uporabnikov.

Vizija podjetja je, da jih s storitvami, ki jih ponuja podjetje ter z visoko kvaliteto njihovega delovanja, želi postati sinonim za kakovost v najširšem pomenu besede ter veliko in trdno ime pri zagotavljanju kakovostnih in cenovno ugodnih komunikacijskih storitve na področju prenosa podatkov in govora.

Strateški cilji podjetja so naslednji:

- krepitev tržnega položaja;
- nadaljevanje z nudenjem visoko kakovostnega brezplačnega klicnega dostopa do interneta za uporabnike po vsej Sloveniji;
- nuditi dobro podporo uporabnikov 24ur, 7 dni v tednu;
- razvoj novih visoko kakovostnih storitev in produktov;
- izkazati se kot kvaliteten ponudnik integriranih rešitev za komunikacijske potebe podjetij;
- biti zanesljiv, strokoven in učinkovit slovenski poslovni partner za mednarodne operaterje;

- širiti uporabo alternativnih storitev fiksne govorne telefonije, uvajati IP telefonijo ter spodbujati konkurenco, ki jo bodo lahko opazili tudi uporabniki;
- prispevati k razvoju transparentnega, liberaliziranega in konkurenčnega slovenskega telekomunikacijskega trga v skladu s standardi Evropske Unije;
- vzdrževati kvalificirano ekipo zaposlenih, ki jih vodi pripadno vodstvo;
- zaposlovati mlade strokovnjake in dinamične ljudi, ki jih vodita pozitivizem in zagnanost;
- postati slovenska preferenčna znamka s storitvami visoke kakovosti in nizkih cen.

3.2. VPELJAVA KAZALNIKOV V PODJETJE VOLJATEL TELEKOMUNIKACIJE

Podjetje ima izdelan strateški poslovni načrt do leta 2010. Problem, ki se poraja ob tem je, kako zagotoviti, da se bo strategija tudi dejansko izvajala in ne bo ostala samo na papirju. Enega od uspešnih modelov za udejanjanje strategije sta izdelala avtorja Kaplan in Norton, to je model uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti.

Cilj vzpostavitve uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Voljatel je sodobnejše merjenje uspešnosti poslovanja. To pa pomeni merjenje uresničevanja strateških ciljev na štirih področjih poslovanja kot so finance, stranke, notranji procesi ter učenje in rast. Vsi cilji in kazalniki, ki so oblikovani na podlagi teh ciljev, morajo izhajati iz vizije in strategije podjetja. Proces v podjetju morajo postati dvosmerni; vizija, strategija in razporejanje sredstev se morajo pretakati od vodstva k zaposlenim, uresničevanje, inovacije, učenje pa od zaposlenih v stiku s stranko nazaj k vodstvu. Za delovanje sistema je nujna dvosmerna komunikacija in s tem povratne informacije. Vsi zaposleni v podjetju se morajo zavedati svojih delovnih nalog in odgovornosti pri tem ter katera so njihova ključna področja za doseganje ciljev.

Pri vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti se podjetja srečajo s problemom, katere kazalnike izbrati, da bo strategija celovito pokrita in kako spremljati in meriti rezultate ter primerno ukrepati. Kar se tiče izbire kazalnikov, metodologija rešuje problem tako, da opredeljuje štiri vidike in kazalniki naj bi pokrivali ključne elemente teh vidikov (Javornik, 2001, str. 55).

Pomembno je tudi merjenje uresničevanja strategije. Podlaga za merjenje so kratkoročne ciljne vrednosti dolgoročnih dejavnikov uspeha, ki služijo kot mejniki. Če ti kazalniki ne dosegajo kratkoročnih vrednosti, potem je potrebno spremeniti kazalnike v vzorčno-posledični verigi. Dobra stran modela je v tem, da se kazalniki po potrebi lahko spreminjajo in sicer predvsem na podlagi povratnih informacij, saj je prvotna izbira kazalnikov precej slučajna. S povratnimi informacijami se sistem izboljšuje.

Pri določanju strateških ciljev in kazalnikov po posameznih štirih področjih je treba upoštevati posebnosti obstoječega procesnega managementa v podjetju, dejavnost

obravnavega podjetja in njen vpliv na doseganje strateških ciljev v tej panogi. Upoštevati je potrebno dejstvo, da morajo biti merila fleksibilna, kajti strategija se spreminja, prav tako interesi in okolje.

Prednosti uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov so me resnično prepričale, da ga poskušam vpeljati tudi v obravnavano podjetje.

Prednosti (Fajt, 2005, str. 32):

- zajema tudi nefinančne kazalnike;
- poleg preteklosti je usmerjen tudi v sedanost in predvsem v prihodnost;
- kaže uresničevanje strateških usmeritev;
- lahko ga postavimo na različnih nivojih v organizacijski strukturi;
- uprava lažje vodi podjetje, če ima na razpolago tudi nefinančne kazalnike, ki so smiselno povezani;
- je pregleden in razumljiv;
- je vezan na proces strateškega načrtovanja, kar pomeni, da je dinamičen;
- prisili zaposlene h komuniciranju in usklajevanju (timsko delo);
- je uporaben tudi pri motivaciji oziroma nagrajevanju zaposlenih.

Slabosti oziroma pomanjkljivosti pa uporabniki vidijo predvsem v (Fajt, 2005, str. 33):

- težko je najti jasno povezavo med vzroki in učinki posameznih kazalnikov;
- sistem zahteva večletne izkušnje pri uvajanju metode;
- sistem uravnoteženih kazalnikov zahteva ustrezen informacijski sistem.

Seveda pa se v procesu uvajanju tega sistema pojavijo tudi številni drugi problemi, ki jih lahko pričakujemo tudi v primeru, da se bo poslovodstvo Voljatela odločilo za ta korak. Problemi so povzeti iz praktičnih izkušenj tistih, ki so se z njimi srečali, ko so vpeljevali sistem uravnoteženih kazalnikov uspešnosti v prakso (Javornik, 2001, str. 86-95). Nekaj jih omenjamo tudi v nadaljevanju.

- *Potreba po spremembi v kulturi podjetja*; Sistem zahteva nov način razmišljanja, vedenja in tehnološke spremembe na več koncih podjetja, kar pa vodi v spremembo kulture v podjetju.
- *Dodatna odgovornost*; Vsak nadzorni sistem vključuje obliko merjenja in mehanizem ukrepanja v primeru nezaželenih vrednosti, kar pomeni, da mora za rezultate nekdo odgovarjati. Problem nastane, ko v podjetju mnogokrat ni jasno, kdo bi moral biti odgovoren predvsem za nefinančne rezultate.
- *Aktivna udeležba vodstva podjetja*; Eden ključnih elementov pri uvajanju je podpora najvišjega vodstva. Sprememba v kulturi dela, ki jo le ta zahteva je še posebej izrazita

prav pri njih. Po drugi strani pa je v proces smiselno vključiti tudi zaposlene na nižjih ravneh in s tem zagotoviti lažji sprejem sistema na teh ravneh.

- *Problem določanja ciljnih vrednosti*; Pomembno je vnaprej določiti ciljne vrednosti posameznih kazalnikov, kar lahko vodi v »predračunski sindrom«, kar pomeni, da podjetje v želji po doseganju rezultatov postavi neambiciozne cilje, ki premalo vzpodbujajo zaposlene. Cilji morajo biti dovolj zahtevni, da predstavljajo izziv za podjetje.
- *Podpora informacijskega sistema*; Sistem zahteva zbiranje podatkov, kot ga narekujejo strateški kazalniki. Podatki morajo biti natančni in popolni, če želimo da služijo strateškemu nadzoru.

Za vsak posamezni vidik bom najprej opredelila strateško usmeritev, ki bo v skladu z vizijo, poslanstvom in strateškimi cilji podjetja. Nato bom oblikovala strateški cilj znotraj posameznega vidika, v okviru postavljenega cilja pa bo postavljen eden ali več kazalnikov, ki bodo skupaj podali celotno sliko za posamezni strateški cilj posameznega vidika.

Finančni kazalniki so edini kazalniki, ki jih podjetje trenutno uporablja za spremljanje uspešnosti svojega poslovanja. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa temelji na ideji, da je finančna ali ekonomska uspešnost podjetja predvsem rezultat uspešnega delovanja na treh področjih: poslovanje s strankami, notranji poslovni procesi ter učenje in rast podjetja. Finančni kazalniki zato večinoma merijo preteklo uspešnost podjetja, za večino interesnih skupin v podjetju pa je zanimiva predvsem prihodnost podjetja. Zato je potrebno podjetje ocenjevati tudi z ostalih treh vidikov.

3.2.1. Kazalniki za finančni vidik

Strateška usmeritev finančnega vidika je povečati vrednost za lastnike in učinkovito ravnanje z denarnimi sredstvi. V podjetju Voljatel je bilo najmanj težav z oblikovanjem kazalnikov v okviru finančnega vidika. Glede na to, da so za večino finančnih kazalnikov že obstajali podatki iz preteklih obdobj, sta bila olajšana postavitev in izračun ostalih finančnih kazalnikov. Zaradi omenjenega je tudi oblikovanih več finančnih kazalnikov v primerjavi z ostalimi vidiki, ki pa bodo seveda v prihodnje pridobivali na svojem pomenu – skladno s pogostostjo uporabe. Ko bo vodstvo pričelo koristiti prve prednosti izračunov ostalih kazalnikov, se bo pomembnost ostalih kazalnikov uravnotežila s finančnimi kazalniki.

Finančni kazalniki naj bi pokazali, ali strategija podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov in doseganju zastavljenih ciljev. Poglavitni cilj poslovanja podjetja je, kot že rečeno, povečati vrednost za lastnike, iz tega izhajajo tudi preostali cilji, katerih realizacijo je prav tako potrebno spremljati.

V okviru finančnega vidika uporabljajo podjetja zelo podobne kazalnike ne glede na dejavnost, kar omogoča primerljivost podjetij med seboj. Razlike se opazijo šele pri drugih treh vidikih uravnoveženega sistema kazalnikov.

Tabela 4: Finančni vidik

Finančni vidik		Strateška usmeritev: Povečati vrednost za lastnike, učinkovito ravnanje z denarnimi sredstvi		
Št	Strateški cilj	Kazalec	Perioda merjenja	Vrsta kazalca
1	Rast prihodkov iz poslovanja	$\frac{\text{Prihodki od prodaje za tekoče obdobje}}{\text{Prihodki od prodaje za preteklo obdobje}}$ (Kazalnik rasti prihodkov)	mesec in leto	pretekli kazalec
2	Ustrežno financiranje	$\frac{\text{Dolgovi}}{\text{Obveznosti do virov sredstev}}$ (Delež dolgov v obveznostih do virov sredstev)	mesec in leto	pretekli kazalec
3	Varovanje likvidnosti (obračanje)	$\frac{\text{Prejemki od kupcev v določenem obdobju}}{\text{Povprečno stanje terjatev do kupcev}}$ (Koefficient obračanja terjatev do kupcev)	mesec in leto	pretekli kazalec
4	Povečanje gospodarnosti	$\frac{\text{Prihodki}}{\text{Odhodki}}$ (Koefficient celotne gospodarnosti)	mesec in leto	pretekli kazalec
5	Povečanje gospodarnosti	$\frac{\text{Dobiček}}{\text{Prihodki}}$ (Stopnja dobičkovnosti prihodkov)	leto	pretekli kazalec
6	Povečanje dobička	$\frac{\text{Dobiček tekočega leta}}{\text{Dobiček preteklega leta}}$ (Kazalnik rasti dobička)	leto	pretekli kazalec
7	Povečanje dobička	$\frac{\text{Vsota čistega dobička in danih obresti}}{\text{povprečna sredstva}}$ (Koefficient čiste donosnosti sredstev)	leto	pretekli kazalec
8	Povečanje dobička	$\frac{\text{Vsota čistega dobička in danih obresti}}{\text{povprečni kapital}}$ (Koefficient čiste donosnosti kapitala)	leto	pretekli kazalec
9	Ustrezen vodoravni finančni ustroj	$\frac{\text{Kratkoročna sredstva}}{\text{Kratkoročne obveznosti}}$ (Kratkoročni koefficient)	mesec in leto	pretekli kazalec

S kazalniki uspešnosti spremljamo uspešnost poslovanja podjetja, njihov cilj pa je povečanje uspešnosti poslovanja, kar v našem primeru spremljamo preko *kazalnika rasti prihodkov*.

Kazalnik primerja prihodke od prodaje za tekoče obdobje s prihodki od prodaje za preteklo obdobje. Primerjava se obračunava mesečno in letno.

Delež dolgov v obveznostih do virov sredstev je kazalnik finančnega vzvoda in nam pove, ali je financiranje ustrezno. Kazalnik predstavlja razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev in pove, kakšen je delež dolga v primerjavi z vsemi obveznostmi.

S kazalniki obračanja (varovanje likvidnosti) proučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev in obveznosti. Skozi kazalnike obračanja se kaže sposobnost managementa za učinkovito poslovanje s sredstvi in obveznostmi. Hitrejše je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev. Kazalniki obračanja sredstev izražajo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi ali povedano drugače, koliko sredstev potrebuje podjetje, da ustvarja obstoječe prihodke. Analiza teh kazalnikov lahko pokaže, da ima posamezno podjetje v primerjavi z drugimi podjetji za doseganje podobnih prihodkov veliko več sredstev. *Koeficient obračanja terjatev do kupca* predstavlja razmerje med prejemki od kupcev v tekočem obdobju in povprečnim stanjem terjatev do kupcev in nam pove, kolikokrat se terjatve do kupcev obrnejo v denarna sredstva v izbranem obdobju.

Kazalnika gospodarnosti se uporabljata za izračun gospodarnosti poslovanja podjetja, katerih cilj je povečanje gospodarnosti poslovanja. *Koeficient celotne gospodarnosti* je kazalnik, ki spremlja gospodarnost poslovanja tako, da izračuna razmerje med prihodki in odhodki. S tem kazalnikom lahko nadzorujemo odhodke, prihodke in dobiček. Drugi kazalnik je *stopnja dobičkovnosti prihodkov*, ki kaže razmerje med dobičkom in prihodki ter pove kakšen je delež dobička v prodaji.

Povečanje dobička merijo kazalniki dobičkonosnosti in kot že samo ime pove, nam povedo, ali je podjetje dobičkonosno ali ne. V okviru te skupine sem izračunala kazalnik rasti dobička, koeficient čiste donosnosti sredstev ter koeficient čiste donosnosti kapitala. *Kazalnik rasti dobička* primerja dobiček za tekoče leto v primerjavi z dobičkom za preteklo leto. Primerjava se obračunava letno. *Koeficient čiste donosnosti sredstev* predstavlja razmerje med vsoto čistega dobička in danih obresti v poslovnem letu ter povprečnimi sredstvi. Kazalnik nam pove, koliko odstotkov so prinesla sredstva na leto. *Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala* pa predstavlja razmerje med čistim dobičkom v poslovnem letu in povprečnim kapitalom (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta) in je ključni kazalnik, za lastnike. Pove nam, kakšen je dobiček glede na vložek.

Kazalniki finančnega ustroja nam povedo, ali je podjetje plačilno sposobno in ali ali plačuje obveznosti v relativno kratkem roku. Višji kot so kazalniki višja je likvidnost podjetja. V našem primeru sem obravnavala *kratkoročni koeficient*, ki kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Če je vrednost koeficienta 1, pomeni, da ima podjetje kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Podjetja naj bi po mnenju nekaterih avtorjev ohranilo plačilno sposobnost, če

so kratkoročna sredstva dvakrat večja od kratkoročnih obveznosti, kar pomeni, da naj bi se ta koeficient gibal okrog optimalne vrednosti 2.

Kar zadeva povečevanje prihodkov, lahko to izvedemo z ustvarjanjem novih virov prihodkov ali pa s ponudbo večje vrednosti obstoječim strankam. V prvem primeru poskuša podjetje najti možnost za širitev poslovanja z novimi strankami in novimi storitvami, torej s širitvijo trga. Voljatelj predvideva širitev tudi na trge jugovzhodne Evrope in tako povečati tvoj tržni potencial. S strategijo večje vrednosti obstoječim strankam pa si podjetje prizadeva doseči nove vire prihodkov v okviru obstoječih strank. To lahko izvede s ponudbo sodobnejših integriranih storitev, ki stranki ponujajo več, kar lahko pomeni prodajo dodatnih storitev ali pa večjo dodano vrednost pri obstoječih storitvah.

Podjetje skuša zniževati stroške v okviru obstoječega poslovanja, vendar je potrebno opozoriti, da se stroškov ne da v nedogled zniževati in zato za dolgoročno uspešnost taka strategija gotovo ni uspešna. Podjetje skuša tudi izkoristiti sredstva, gre pa za to, da z obstoječimi sredstvi poskušamo doseči več. Poslovanje podjetje je s tega vidika namreč serija investicij, v katere vlagamo neka sredstva.

3.2.2. Kazalniki za vidik poslovanja s strankami

Strateška usmeritev poslovanja s strankami so zadovoljni kupci. Pogled strank na podjetje je zelo pomemben za razvoj poslov, zato je potrebno skozi različne dejavnike spremljati odnos do stranke in odnos stranke do podjetja. Eden ključnih elementov strategije je določiti, kakšno vrednost bo podjetje ponudilo stranki (Kaplan, 2000, str. 88). Pri tem gre za kombinacijo izdelka oziroma storitve, cene, odnosov in imidža, Podjetje mora pri tem najti svojo optimalno kombinacijo, ki zadovolji tiste stranke, ki bodo omogočale rast in dobičkonosnost, ki sta predvideni v finančnem vidiku.

Kazalniki tega vidika sem oblikovala na novo v skladu z oblikovanjem uravnoveženega sistema kazalnikov. Kazalniki so oblikovani glede na vizijo, poslanstvo, cilje in strateško usmeritvijo ter glede na posebne značilnosti podjetja, telekomunikacijsko dejavnost. Kazalniki so prilagojeni glede na navedene značilnosti.

Tabela 5: Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami		Strateška usmeritev: Zadovoljni kupci		
Št	Strateški cilj	Kazalec	Perioda merjenja	Vrsta kazalca
1	Pridobivanje kupcev	$\frac{\text{Število novih kupcev} * 100}{\text{Število vseh kupcev}}$ (Delež novih kupcev - KNK)	mesec in leto	vnaprejšnji kazalec
2	Pridobivanje kupcev	Raziskava o kakovosti spletnih strani; števec obiska (Kakovost spletnih strani)	mesec in leto	pretekli kazalec
3	Lojalnost (zadovoljstvo) kupcev	$\frac{\text{Število stalnih kupcev v začetku preteklega leta}}{\text{Število stalnih kupcev v začetku tekočega leta}}$ (Kazalnik obdržanja kupcev)	leto	pretekli kazalec
4	Lojalnost (zadovoljstvo) kupcev	$\frac{\text{Prihodki ključnega kupca} * 100}{\text{celotni prihodki}}$ (Delež prihodkov po posameznih ključnih kupcih)	mesec in leto	vnaprejšnji kazalec
5	Lojalnost (zadovoljstvo) kupcev	Anketa o zadovoljstvu kupcev (Koeficient zadovoljstva kupcev)	leto	pretekli kazalec
6	Dobičkonosnost kupcev	$\frac{\text{dobiček(novega kupca)}}{\text{prihodki (novega kupca)}}$ (Stopnja dobičkovnosti prihodkov novega kupca)	leto	pretekli kazalec

Podjetje želi razširiti bazo kupcev, zato so kazalniki, ki dajejo informacije v zvezi s pridobivanjem kupcev izredno koristni. Cilj je pridobiti planirano število kupcev s pomočjo naslednjih dveh kazalnikov. Prvi kazalnik je *koeficient novih kupcev*, ki spremlja število na novo pridobljenih kupcev tekom leta in delež teh kupcev. Kot novi kupec se v podjetju obravnava vsak kupec, ki še ni naročal izdelkov oziroma storitev in ga podjetje še nima v bazi kupcev. Kazalnik se obračunava mesečno, zaradi stalnega spremljanja in spodbujanja aktivnosti na področju pridobivanja novih kupcev. Drugi kazalnik je *kakovost spletnih strani*, ki ga spremlja število obiskov na svojih spletnih straneh (tudi število obiskov posameznih informacij in posameznih stanj na tej spletni strani). Tako dobimo informacije o povpraševanju po njihovih straneh in kaj je tisto, kar posameznike zanima. Podjetje stalno izvaja tudi neformalno raziskavo o obiskih spletnih strani in njihovi kakovosti in tako sproti spremlja informacije ter po potrebi reagira na predloge.

Podjetje se zaveda, da je lažje in veliko ceneje obdržati svoje kupce, kot pa pridobivati nove. V okviru oblikovanih kazalnikov skuša podjetje pridobiti informacije o zadovoljstvu in zvestobi kupcev ter na podlagi pridobljenih podatkov ustrezno reagirati, da bi s tem izboljšalo poslovanje s strankami. Prvi obravnavani kazalnik je *kazalnik obdržanja kupcev*. Kazalnik, ki

se izračunava enkrat letno, prikaže, kakšen je delež kupcev, ki so v začetku leta podpisali pogodbo o poslovnem sodelovanju glede na število takšnih kupcev pred enim letom. Sledi kazalnik o *deležu prihodkov po posameznih ključnih kupcih*, katere podjetja spremlja. Ključni kupci so določeni glede na njihov letni (vrednostni) obseg prometa. Kazalnik podjetju omogoča natančen pregled nad ključnimi kupci, kar je, glede na pomembnost nekaterih kupcev, nujno. Ključni kupci zahtevajo posebno ravnanje, če želimo, da ostanejo ključni, zato je takšen kazalnik potreben. Tretji kazalnik je *koeficient zadovoljstva kupcev*. Za podjetje, ki želi obdržati svoje kupce dolgoročno, je ta kazalnik izrednega pomena. Glede na to, da stopnje zadovoljstva ni mogoče meriti drugače kot z anketo, bo podjetje pridobivalo podatke oziroma informacije o stopnji njihovega zadovoljstva preko anketnih vprašalnikov.

Ni dovolj le pridobivati nove stranke in obdržati obstoječe. Zadovoljstvo kupcev in širjenje obsega kupcev predstavlja le sredstvo za dosego večjih finančnih donosov, zato je pomembno meriti ne le obseg poslovanja s strankami, ampak tudi dobičkonosnost tega poslovanja. V okviru tega cilja podjetja sem se odločila za kazalnik *stopnja dobičkovnosti prihodkov novega kupca*. Pravo sliko dobičkovnosti novega kupca lahko dobimo šele na podlagi letnega pregleda prometa, zato ob koncu leta izračunamo letno razmerje med seštevkom dobičkov posameznega (novega) kupca preko celega leta (vsota predhodnih kazalnikov posameznega kupca) in vsemi prihodki tega kupca v celem letu.

Podjetje želi predvsem doseči funkcionalnost, kakovost in pravo ceno storitve. Podjetje želi v nekaterih primerih vzpostaviti osebne odnose s strankami in skrbeti za imidž in ugled podjetja. Podjetje se mora zgoraj navedenim preddispozicijam posvetiti primarno. Saj povečanje zadovoljstva kupca vodi k splošnemu povečanju zaslužka. Podjetje mora pri izbiri strateške pozicije pri vidiku poslovanja s strankami zelo dobro poznati potencialne stranke. Običajno podjetje razlikuje po segmentih glede na njihov pričakovanja in zahteve. Zelo težko je uspeti, če želi podjetje zadovoljiti vse stranke hkrati. Znano je tudi, da v povprečju zadovoljni kupec pove o dobrem izdelku ali storitvi trem, nezadovoljni pa z negativno izkušnjo seznanj v povprečju kar enajst ljudi, zato se ustno izročilo o slabi izkušnji širi veliko hitreje kot tisto o dobri (Mobinia, 2005).

Kupci želijo maksimirati vrednost, ki jo dobijo za denar v okviru razpoložljivega dohodka. Kupec najprej oceni vrednost, ki jo pričakuje. Po uporabi ugotovi zadovoljstvo, ki je stopnja ugodnega počutja, ki jo zazna s primerjavo med doseženo in pričakovano zadovoljitvijo. Kupec je zadovoljen če je njegovo pričakovanje izpolnjeno, še bolj pa je zadovoljen, če je njegovo pričakovanje preseženo. Zadovoljni kupci pa ostanejo zvest podjetju dalj časa, kupijo več, so manj občutljivi na spremembe cen in imajo dobro mnenje o podjetju. Vse to pa podjetju prinaša konkurenčne prednosti. Podjetje mora izkoristiti svoje morebitne konkurenčne prednosti na trgu, zato se mora povezati s svojimi dobavitelji, distributerji in ponudniki, ki sestavljajo verigo vrednosti. Pričakovanja in potrebe kupcev podjetja najbolj zadovoljijo s kakovostnimi izdelki. Kakovost izdelka in poslovanja, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezani. Večja stopnja kakovosti se odraža v večjem

zadovoljstvu, kar mogoča doseganje višjih cen, zaradi večje količinske prodaje pa tudi znižanje stroškov na enoto.

3.2.3. Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov

Podjetje mora znotraj vidika notranjih poslovnih procesov opredeliti ključne procese, tudi nove, po katerih se mora odlikovati, in ki bodo zagotavljali izpolnitev zastavljenih ciljev, kar bo omogočalo imeti zadovoljne in zveste kupce in na koncu uspešno poslovanje podjetja. Poslovni proces je pomemben zaradi vpliva na stranke in tudi na finančne rezultate. Poleg tega pa je pomemben tudi zaradi časovnega dejavnika. Za podjetja je namreč zelo pomembno kdaj vstopi na trg in kakšno so časi potrebni za razvoj novega izdelka oziroma storitve ter časi za izvedbo naročila (Nemec, 2000, str. 504).

Strateška usmeritev vidika notranjih poslovnih procesov so učinkoviti notranji procesi, kakovostne storitve in zniževanje stroškov. Kazalnike sem oblikovala glede na vizijo, poslovne cilje in strateško usmeritvijo ter glede na posebne značilnosti podjetja in telekomunikacijsko dejavnost. Kazalniki so prilagojeni glede na navedene značilnosti.

Tabela 6: Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov		Strat. usmer.:Učinkoviti notranji procesi, kakovostne storitve, nižji str.		
Št	Strateški cilj	Kazalec	Perioda merjenja	Vrsta kazalca
1	Inovativne h kupcu usmerjene storitve	$\frac{\text{Inovativne, nove storitve} * 100}{\text{Vse storitve}}$ (Delež inovativnih, novo oblikovanih storitev)	leto	vnaprejšnji kazalec
2	Investicijska vlaganja	vrednost novih investicij v obdobju (Kazalnik novih investicij)	mesec in leto	vnaprejšnji kazalec
3	Zanesljivost infrastrukture	$\frac{\text{čas, ko storitev ne deluje} * 100}{\text{celotni čas}}$ (Kazalnik zanesljivosti infrastrukture)	mesec in leto	pretekli kazalec
4	Odličnost nabavne verige	Čas, ki je potreben za potrditev naročila (Kazalnik potrditve naročila)	mesec	vnaprejšnji kazalec
5	Odličnost nabavne verige	Čas odzivanja na zahteve kupcev (Kazalnik zahteve kupcev)	mesec	vnaprejšnji kazalec
6	Zagotavljanje 100% kakovosti storitev	št. prejetih reklamacij s strani kupcev, št. reklamacij znotraj delovnega procesa, vzrok reklamacij (Koeficient kakovosti storitev)	leto	vnaprejšnji kazalec

Cilj tega vidika je tudi spodbujanje, oblikovanje novih in inovativnih izdelkov znotraj posameznih skupin. V okviru tega cilja merimo le en kazalnik, in sicer, kakšen je *delež inovativnih, novo oblikovanih izdelkov po skupinah storitev*. Podjetje se zaveda, da je širjenje baze izdelkov v telekomunikacijski dejavnosti zelo pomembno, saj to privablja nove kupce. Pri novem kupcu, ki se odloča za prvo naročilo v obravnavanem podjetju, je lahko baza storitev tista, ki odloči, ali se bo odločil za naročilo ali ne.

Če želimo izpolniti strateško usmeritev, potem je visoka produktivnost in optimalna izkoriščenost zmogljivosti opreme nujna. To omogoča zmanjševanje stroškov, odpravo nepotrebnih zastojev ter odpravo tistih dejavnikov, ki vplivajo na zniževanje kakovosti. Postavljene cilje bomo dosegli tako, da bomo spremljali naslednje kazalce. *Kazalnik novih investicij* nam pove, koliko je podjetje investiralo v določenem obdobju. Telekomunikacijska dejavnost je kapitalsko zelo intenzivna ter so nenehna vlaganja v opremo neizogibna. Naslednji kazalnik je *kazalnik zanesljivosti infrastrukture*. Telekomunikacijske storitve (kakovost, dostopnost) so odvisne predvsem od telekomunikacijske infrastrukture. V kolikor prihaja do izpadov na tej infrastrukturi podjetje posledično ne more zagotavljati prihodkov. Podjetje mora mesečno spremljati zanesljivosti infrastrukture in v primeru večjih izpadov imeti pripravljeno ustrezno nadomestitev.

Odličnost nabavne verige je le del poprodajnega procesa znotraj celotnega poslovnega procesa podjetja. Podjetje se želi predvsem hitro odzivati na zahteve, predloge in končna naročila kupcev. Merjenje opravlja z dvema kazalnikoma in sicer *kazalnik potrditve naročila*, ki meri dejanski čas, ki je potreben za potrditev naročila in *kazalnik zahteve kupcev*, ki meri čas odzivanja na zahteve kupcev.

Znotraj poslovnih procesov je potrebno dosegati storitve visoke kakovosti, če želimo imeti zadovoljne in zveste kupce, ki nam omogočajo uspešno poslovanje. *Koeficient kakovosti storitev* je zelo pomemben kazalnik. Kazalnik je kompleksen in je sestavljen iz treh postavk: števila prejetih reklamacij s strani kupcev, števila reklamacij znotraj delovnega procesa in vzroka reklamacij.

3.2.4. Kazalniki za vidik učenja in rasti

V okviru vidika učenja in rasti ima podjetje opredeljeno strateško usmeritev in sicer strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni. Takšni zaposleni predstavljajo temelje za uresničevanje postavljenih ciljev in usmeritev. Zaradi vse hitrejših globalnih sprememb v smislu delovnih sprememb se družba zaveda, da je pomembno neprestano izobraževanje zaposlenih, saj tako prinaša dodano vrednost v procesu dela kakor tudi osebni rasti posameznika. Uresničitev ciljev na področju tega vidika omogoča uresničitev ciljev na področju vidika notranjih poslovnih procesov, njegovo uresničevanje nadalje omogoča uresničevanje vidika poslovanja s strankami, njegovo uresničevanje pa doseganje finančnih ciljev.

Tabela 7: Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti		Strateška usmeritev: Strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni		
Št.	Strateški cilj	Kazalec	Perioda merjenja	Vrsta kazalca
1	Dvig sposobnosti zaposlenih	$\frac{\text{št. izobraževalnih ur v tekočem letu}}{\text{št. izobraževalnih ur v preteklem letu}}$ (Kazalnik rasti števila ur izobraževanja zaposlenih)	leto	vnaprejšnji kazalec
2	Dvig motiviranosti zaposlenih	Raziskava zadovoljstva zaposlenih (Koefficient zadovoljstva zaposlenih)	leto	pretekli kazalec
3	Znižanje fluktuacije	$\frac{\text{število prekinitev delovnih razmerij}}{\text{število zaposlenih}}$ (Stopnja fluktuacije)	mesec in leto	pretekli kazalec
4	Zviševanje stopnje izobrazbe	Število zaposlenih s posamezno stopnjo izobrazbe (Povprečna stopnja izobrazbe)	mesec in leto	vnaprejšnji kazalec
5	Zmanjševanje odsotnosti zaposlenih	$\frac{\text{št. ur zaposlenih odsotnih iz dela v določenem obdobju}}{\text{št. vseh ur v določenem obdobju}}$ (Koefficient odsotnosti zaposlenih)	mesec in leto	pretekli kazalec

Prvi strateški cilj se osredotoča na dvig sposobnosti zaposlenih, ki se meri tako z efektivnimi urami zaposlenih, učinki zaposlenih, urami izobraževanja kot z dodano vrednostjo. V okviru tega cilja se izračunavajo naslednji kazalniki. *Kazalnik rasti števila ur izobraževanja zaposlenih*, ki letno spremlja, koliko se zaposleni izobražujejo in pridobivajo nova znanja za svoje področje dela. Ta kazalnik je potreben, ne pa zadosten pogoj za ugotavljanje sposobnosti zaposlenih. Brez izobraževanja zaposleni ne morejo pridobiti dodatnih znanj in tako ni pričakovati, da bi bili na svojem delovnem mestu učinkovitejši in uspešnejši.

Cilj podjetja je tudi visoka stopnja motiviranosti zaposlenih, tako da bodo na svojih delovnih mestih zadovoljni, kreativni in učinkoviti. Podjetje želi doseči, da bodo cilji zaposlenih usklajeni s cilji organizacije, zaposleni pa se bodo razvili v odgovorne, zanesljive in na delovnem mestu uspešne osebe. Podjetje pri tem lahko uporablja *koefficient zadovoljstva zaposlenih*. Podjetje, ki želi imeti motivirane in posledično učinkovite zaposlene, mora poznati stopnjo zadovoljstva svojih zaposlenih. Glede na to, da stopnje zadovoljstva ni mogoče meriti drugače kot z anketo, predlagamo, da podjetje enkrat letno razdeli svojim zaposlenim anketo. Naslednji kazalnik je izračun *stopnje fluktuacije*. Kazalnik kaže stopnjo prekinitev pogodb zaposlenih in se meri letno. Visoka stopnja fluktuacije lahko namreč tudi pomeni visoko nezadovoljstvo zaposlenih z njihovim položajem v podjetju (ki je lahko v povezavi s plačo, delovnimi pogoji, odnosi....). Naslednja dva kazalnika pa se uporabljata

zgolj informativno in za morebitno pomoč pri že zgoraj omenjenih kazalnikih. To pa sta *povprečna stopnja izobrazbe ter koeficient odsotnosti zaposlenih*.

Vedno bolj intenzivne spremembe v zunanjem okolju od podjetja zahtevajo vedno nove načine odzivanja na izzive okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo vedno nova znanja in veščine. Eden od pristopov za soočanje s spremembami okolja je tudi koncept učečega se podjetja, ki temelji na izboljševanju sposobnosti podjetja skozi nenehen osebni razvoj in permanentno učenje posameznika. S prenosom odgovornosti za lasten razvoj, ki omogoča hitrejšo rast skupine in višjo konkurenčno sposobnost podjetja. Učeče organizacije so tiste, ki imajo izdelan sistem, mehanizme in procese, ki se uporabljajo za konstantno povečevanje svojih sposobnosti in sposobnostih tistih kateri delajo v teh organizacijah za doseganje želenih ciljev. Učeče organizacije so tiste, ki so prilagodljive zunanjemu okolju, stremijo k nenehnemu povečevanju sposobnosti za prilagajanje, razvijajo skupinsko in individualno učenje, uporabljajo nova znanja za doseganje boljših rezultatov.

Zaradi vse hitrejših globalnih sprememb v smislu delovnih sprememb se družba zaveda, da je pomembno neprestano izobraževanje zaposlenih, saj tako prinaša dodano vrednost v procesu dela kakor tudi osebni rasti posameznika. Čeprav je podjetje še mlado ima močno kadrovske strukturo ter zadovoljne in motivirane zaposlene. Prednost je tudi v tem, da je podjetje že uveljavljeno na slovenskem trgu in ga poznajo uporabniki interneta.

3.3. POVEZOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV S STRATEGIJO PODJETJA VOLJATEL TELEKOMUNIKACIJE

Po oblikovanju ustreznih kazalnikov v skladu s strategijo podjetja, povezavo lahko prikažemo na razumljiv način v grafični obliki. Shema mora podjetje predstaviti vsem zaposlenim, zato da si lahko delovanje uravnoteženega sistema kazalnikov lažje predstavljajo in bodo tako vedeli kako delovati v skladu z njim. V shemi so cilji jasno zapisani, tako da lahko vsi zaposleni prilagodijo svoje dejavnosti tako, da čim več prispevajo k uresničitvi strategije. V sliki 16 sem prikazala povezavo vizije, poslanstva in strateških ciljev podjetja Voljatel z vpeljanim uravnoteženim sistemom kazalnikov v to podjetje.

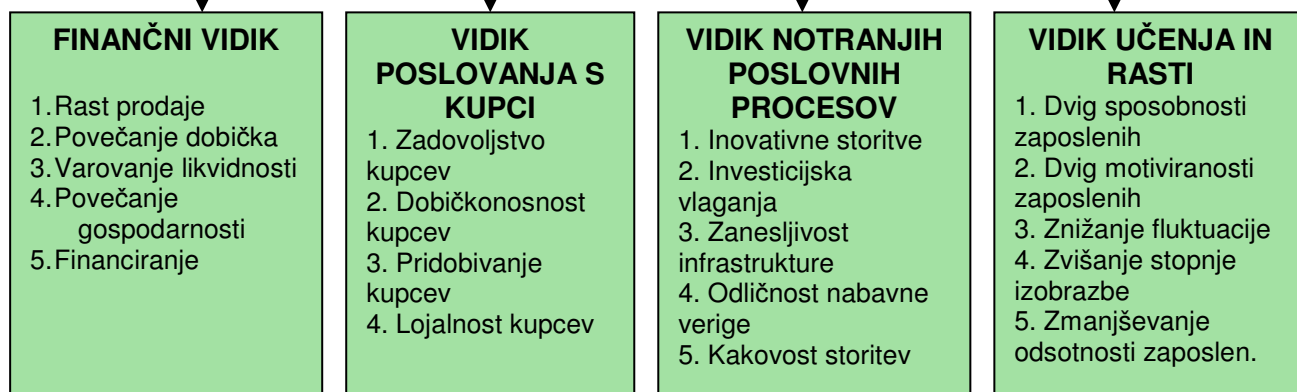
Slika 16: Model uravnoveženega sistema kazalnikov usklajen s strategijo podjetja Voljatel

Vizija - S storitvami, ki jih ponuja ter z visoko kvaliteto njihovega delovanja, želi podjetje postati sinonim za kakovost v najširšem pomenu besede ter veliko in trdno ime pri zagotavljanju kakovostnih in cenovno ugodnih komunikacijskih storitve na področju prenosa podatkov in govora. Hkrati želi dosegati odličnost v telekomunikacijskih storitvah in tako zagotavljati zadovoljstvo svojih uporabnikov, zaposlenih, delničarjev in širše družbe

Strateški cilji:

- krepitev tržnega položaja;
- nadaljevanje z nudenjem visoko kakovostnega brezplačnega klicnega dostopa do interneta za uporabnike po vsej Sloveniji;
- nuditi dobro podporo uporabnikov 24ur, 7 dni v tednu;
- razvoj novih visoko kakovostnih storitev in produktov;
- izkazati se kot kvaliteten ponudnik integriranih rešitev za komunikacijske potebe podjetij;
- biti zanesljiv, strokoven in učinkovit slovenski poslovni partner za mednarodne operaterje;
- širiti uporabo alternativnih storitev fiksne govorne telefonije, uvajati IP telefonijo ter spodbujati konkurenco, ki jo bodo lahko opazili tudi uporabniki;
- prispevati k razvoju transparentnega, liberaliziranega in konkurenčnega slovenskega telekomunikacijskega trga v skladu s standardi Evropske Unije;
- vzdrževati kvalificirano ekipo zaposlenih, ki jih vodi pripadno vodstvo;
- zaposlovati mlade strokovnjake in dinamične ljudi, ki jih vodita pozitivizem in zagnanost;
- postati slovenska preferenčna znamka s storitvami visoke kakovosti in nizkih cen.

URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V PODJETJU VOLJATEL



Z uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov bi tako vodstvo podjetja Voljatel uskladilo management, zaposlene, informacijsko tehnologijo in finančne vire s strategijo organizacije in njenimi cilji.

Nadzorni sistemi so se razvijali skladno z razvojem poslovnih okolij. V industrijski dobi je zadostoval klasični računovodski model za nadzor poslovanja, kasneje se je pokazala potreba po ekonomskem pojmovanju dobička, ki upošteva še strošek lastniškega kapitala, saj računovodski dobiček ni več nudil zadostne slike o uspešnosti poslovanja. Podjetje Voljatel je še mlado podjetje, ki mu je sprva zadostoval računovodski model na nadzor poslovanja, vendar se sedaj že kaže potreba po uporabi nefinančnih kazalcev.

Podjetje lahko s pomočjo vzpostavljenega sistema zmanjša administrativna dela, saj se tako lahko usmeri na ključne dejavnike za doseg zastavljenih ciljev. Podjetje ima tako celovit vpogled na področja poslovanja, istočasno spodbuja organizirani notranje podjetništvo, uspešno lahko razširi pooblastila in odgovornosti zaposlenih ter pravočasno in uspešno odkriva odstopanja od postavljenih norm. Na podlagi tega ustrezno reagira in s tem ohranja konkurenčno prednost pred konkurenti ter tako lahko dolgoročno uspešno posluje.

Podjetje se mora zavedati, da je za uresničitev vpeljave sistema kazalnikov, pomemben proces komunikacije, ustvarjanje strateške zavesti, pripadnosti, opredelitev osebnih ciljev zaposlenih s skupnimi cilji podjetja. Zavedati se moramo, da vsega tega ni mogoče uresničiti takoj, ampak šele dolgoročno s stalnim prizadevanjem in vsakodnevnim delom. Vodstvo mora zaposlenim pomagati in jih spodbujati, da bodo lahko uspešno delovali v skladu s postavljenimi cilji.

Z uresnitvijo strateško usmerjenega uravnoveženega sistema kazalnikov kot nenehnega procesa pa je potrebno zagotoviti strateško in finančni načrtovanje ter povratne informacije in učenje. Danes ni več dovolj le kontrola odstopanja realizacije od načrtovanja, ampak je glede na razmere potrebno tudi prilagajanje strategije in imeti stalno prisoten proces učenja. To pa pomeni, da je potrebno spodbujati tudi zaposlene k pridobivanju informacij, ki bi utegnile vplivati na strategijo (Winterleitner, 2003, str. 101).

SKLEP

V današnjem času se v poslovnem okolju povečujejo konkurenčni boji in v poslovanje podjetij vnašajo zahtevo po poslovni odličnosti. Za doseganje poslovne odličnosti v vseh procesih in funkcijah podjetja pa mora imeti podjetje kakovosten sistem ugotavljanja uspešnosti. Podjetja ne morejo več sprejemati odločitev samo na podlagi tradicionalnih pristopov merjenja uspešnosti, ki temeljijo predvsem na finančnih in ekonomskih kazalnikih.

Prav tako kot v svetu se tudi slovenski trg na področju telekomunikacij odpira in postaja vse bolj dinamičen. Vse pomembnejše postajajo pravilne in pravočasne odločitve posloводства, ki pa niso možne, če v podjetju ni izoblikovan ustrezen nadzorni sistem. Minili so časi, ko je bilo zadostno spremljanje poslovanja zgolj z računovodskimi kazalniki. Vemo namreč, da so le ti orientirani v preteklost in o prihodnjem obnašanju podjetja ne povedo kaj dosti.

V nalogi so predstavljena posamezna managerska orodja s katerimi lahko spremljamo uspešnost poslovanja podjetja ne le z finančnimi temveč tudi z nefinančnimi kazalniki. Posamezna managerska orodja pa so med seboj zelo povezana in so za podjetja koristna šele takrat, ko znajo izkoristiti možnosti, ki mu jih ta orodja ponujajo.

Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti ne prinaša prav veliko novih idej, saj obstaja več modelov, ki so kombinirali finančne in nefinančne kazalce. Velik uspeh modelu lahko pripišemo zaradi njegove jasnosti, preprostosti in tržnega pristopa.

V podjetju Voljatel je obstoječi sistem za presojanje uspešnosti klasični računovodski model, ki je za tako hitro razvijajočo panogo, kot so telekomunikacije povsem nesprejemljiv. Trg se odpira in podjetje lahko na vseh področjih poslovanja pričakuje konkurenco in takrat bodo pravočasne in kakovostne informacije še kako pomembne, še posebej, če želi podjetje postati eden izmed vodilnih ponudnikov storitev na trgih izven meja Republike Slovenije. Za podjetje je torej nujno potrebno, da na področju presojanja uspešnosti poslovanja naredi korak naprej.

Zato sem v tej nalogi preučila enega izmed modernih pristopov k spremljanju uspešnosti podjetja, kot je uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti podjetja. Ta pristop je prilagojen na hitro se spreminjajoče okolje, v katerem podjetja delujejo danes.

Uravnoteženi izkaz kazalnikov uspešnosti postaja vse bolj razširjena metoda za preoblikovanje strategije v operativne poslovne načrte organizacije. Za razliko od tradicionalnih pristopov k načrtovanju in nadzoru izvajanja strateškega načrta, ki temelji predvsem na merjenju ekonomskih in finančnih kazalnikov, uravnoteženi izkaz kazalnikov uspešnosti prikazuje poslovne zmogljivosti podjetja skozi finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Tako je podjetju prepuščeno, da samo določi izbor kazalnikov. V pomoč mu je pregled kazalnikov, ki so vsebovani v modelih svetovno priznanih nagrad za kakovost in poslovno odličnost.

Moja naloga je bila postaviti uravnoteženi izkaz kazalnikov uspešnosti v podjetje Voljatel. Prvi korak pri oblikovanju tega sistema je opredelitev vizije in poslanstva. To je naloga najvišjega poslovodstva podjetja. Naslednji korak je bil izpeljava iz vizije in poslanstva podjetja v strateške cilje podjetja. Strateški cilji so rezultati, ki jih želi podjetje doseči v prihodnosti. Tretji korak je predstavljal izpeljavo operativnih kazalnikov iz strateških ciljev v okviru uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti podjetja. Proces oblikovanja uravnoteženega izkaza kazalnikov se zaključi s korakom določanja spremenljive velikosti kazalnikov. To je zahtevna naloga, ki jo mora izvesti vodstvo podjetja samo. Dolgoročne ciljne velikosti kazalnikov je potrebno določiti glede na strateške cilje, določiti je potrebno želen odstotek izboljšanja velikosti kazalnikov skozi čas ter postaviti mejnike oziroma kratkoročne ciljne velikosti kazalnikov.

Podjetje Voljatel je do sedaj uporabljalo slab sistem za spremljanje uspešnosti poslovanja, ki je temeljil le na finančnih kazalnikih. Po drugi strani pa za merjenje nefinančnih kazalnikov velikokrat uporabljajo le subjektivno mnenje vodstva. Podjetje ima med strateškimi cilji opredeljeno zahtevo, da želi prispevati k razvoju transparentnega, liberaliziranega in konkurenčnega slovenskega telekomunikacijskega trga v skladu s standardi Evropske Unije.

Če hoče ta cilj dejansko doseči, mora uvesti odličnost poslovanja v vsa svoja področja delovanja.

Najprimernejša bi bila po mojem mnenju seveda vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti. Podjetje ima izdelano strategijo do leta 2010 in doseganje strateških ciljev bi bilo smiselno spremljati s kazalniki uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti. Tak način presojanja uspešnosti poslovanja bo kaj kmalu verjetno postal nujnost, če bo podjetje hotelo konkurirati nacionalnemu operaterju, kot tudi ostalim.

Ugotovila sem torej, da uravnoveženi izkaz kazalnikov uspešnosti podjetja ni samo celovit sistem kazalnikov, temveč tudi orodje, ki podpira podjetje pri odličnosti poslovanja. Prav tako pa ne smemo spregledati pomembnega dejstva, tako za posamezna podjetja kot za celotno gospodarstvo, da je Slovenija že odprla vrata v Evropo, s čimer so slovenska podjetja stopila v oster konkurenčni boj za položaj na trgu in za kupce z ostalimi evropskimi podjetji. Če bodo podjetja želela preživeti ali celo biti uspešna, bodo morala vložiti precej truda v poslovni model in strategijo podjetij. To pa je mogoče tudi s pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov, seveda šele potem, ko bo podjetje imelo jasno vizijo, strategijo in dolgoročne cilje.

Kot že rečeno, so managerska orodja med seboj zelo povezana in so za podjetja koristna šele takrat, ko znajo izkoristiti možnosti, ki mu jih ta orodja ponujajo. Sodobno usmerjena podjetja morajo namreč poznati vsa omenjena managerska orodja te jih kritično uporabiti glede na naravo svojega poslovanja, ne pa zaradi orodja samega. Spremljanje in obvladovanje stroškov je podjetju v pomoč pri izboljševanju poslovnih učinkov in procesov, saj opozarja na aktivnosti in ponuja ustrezna orodja za zmanjšanje oziroma odpravo opravljanja teh aktivnosti. Praktično vsi sodobni pristopi, ki jih razvijajo zaradi povečevanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, zahtevajo poznavanje značilnosti posameznih aktivnosti poslovnega procesa in njihovega nenehnega izboljševanja za doseganje temeljnih ciljev podjetja. Pomembno je, da se podjetja osredotočijo na aktivnosti. Skrčiti oziroma odpraviti morajo vse aktivnosti, ki ne prispevajo k povečanju vrednosti proizvoda oziroma storitve. V podjetju si morajo prizadevati, da povečajo število aktivnosti, ki prispevajo k povečanju vrednosti podjetja in doseganju njegovih ciljev (Peljhan, 2005, str.4).

Vpeljava kateregakoli sodobnega koncepta obvladovanja stroškov postane nova filozofija vodstva in s tem nov način življenja organizacije, ki ga morajo za svojega prevzeti vsi zaposleni. In prav tako je proces njihovih uvajanj zahteven, saj narekujejo novo poslovno vedenje in spremembe v načinu razmišljanja vseh zaposlenih, kar pa postane izredno zahteven in kompleksen projekt.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Aaker David A.: Startegic Market Management. 5th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998. 330 str.
2. Adler Ralph W.: Management Accounting: Making it word class. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999. 196 str.
3. Andersen Bjorn: Industrial Benchmarking for Competitive Advantage. Human Systems Management, Amsterdam, 18 (1999), 3-4, str. 287-296.
4. Antončič Boštjan: Benchmarking za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995, 98 str.
5. Antončič Boštjan: Benchmarking (1) – Zakaj uporabljati to managersko metodo? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 45 (1996), 16, str. 91-93.
6. Brimson James A., Antos John: Activity-based budgeting. Barry J. Brinker, ed., Guide to Cost Management. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000, str 457-477.
7. Borjančič Janko: Sistem kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja Solkanska industrija apna. Specialistično delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 75 str.
8. Clinton B. Douglas, Hsu Ko-Cheng: JIT and the Balanced Scorecard: Linking Manufacturing Control to Management Control. James B. Edwards, ed., Emerging Practices in Cost Management. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. A5-1-A5-7.
9. Cokins Gary: Activity-Based Cost Mangement: Making It Work. Boston: The MCGraw-Hill Companies, Inc., 1996. 226 str.
10. Cokins Gary: Using ABC to become ABM. Oregon: ABC Technologies, 1998. 14str.
11. Cokins Gary: Using ABC to become ABM. James B. Edwards, ed., Emerging Practices in Cost Management: Strategic Cost Management. Boston: WG&L/RIA Group, 2000, str. F8-1 – F8-7.
12. Cooper Robin, Kaplan Robert S.: The Design of Cost Management Systems. 2nd ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1999. 536 str.
13. Doole Isobel, Lowe Robin: International Marketing Strategy, 3. izd.. London: Thomson Learning, 2001, 453 str.
14. Ewert Ralf, Ernst Christian: Target Costing, Co-ordination and Strategic Cost Management. The European Accounting Review, London, 8 (1999), 1, str. 23-49.
15. Fajt Olga: Uravnoreženi sistem kazalnikov v podjetjih in v državni upravi. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 73 str.
16. Fargher Neil, Morse Dale: Quality Costs: Planning the Trade-Off Between Prevention and Appraisal Activities. James B. Edwards, ed., Emerging Practices on Cost Management. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. J1-1-J1-10.
17. Fessler Nicholas J., Fischer Joseph: Target Costing. Barry J. Brinker, ed., Guide to Cost Management. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000, str. 32-46.

18. Hammer Michael, Champy James: The Promise of Reengineering. Fortune, Chicago, 127 (1993), 9, str. 94-97.
19. Hutt D. Michael, Speh W. Thomas: Business Marketing Management, 5. izd.. Fort Worth: The Dryden Press, 2001, 757 str.
20. Hočevar Marko: Stroškovno mesto ali stroškovno mesto odgovornosti. IKS – Revija za računovodstvo in finance, Ljubljana, 2001, 7, str. 9 – 29.
21. Hočevar Marko: Prednosti in omejitve BSC. Ljubljana: Les-Revija za gozdarstvo-št. 55/3, 2003, str. 59-62.
22. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002, 347 str.
23. Janša Tomaž: Razvijanje poslovnih strategij za strateško poslovno področje fiksni telekomunikacijski sistemi SI2000 podjetja Iskratel. Magistrsko delo: Ekonomska fakulteta, 2002. str. 167
24. Javornik Marko: Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje Hermes Softlab. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 104 str.
25. Jugustovič Renata, Mrnjavs Kornelija, Vojvodič Alan: NVO priručnik. Zagreb: AED izobraževanje, 1999. 160 str.
26. Kač Urška: Poskus postavitve uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti za podjetje RC IRC. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
27. Kalagnanam Suresh S., Vaidyanathan Ganesh: Lean Manufacturing. Barry J. Brinker, ed., Guide to Cost Management. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000, str. 608-641.
28. Kaplan Robert S.: Advanced management accounting. Prentice Hall, inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, 655 str.
29. Kaplan Robert S.: One Cost System Isn't Enough. Harvard Business Review, Boston, 66 (1988), 1, str. 61-66.
30. Kaplan Robert S., Atkinson Anthony A.: Advanced Management Accounting. 3rd ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1998. 798 str.
31. Kaplan Robert S., Norton David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Boston, 74 (1996),1, str. 75-85.
32. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996a. 322 str.
33. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoveženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
34. Kaplan Robert S.: Norton David P.: The Strategy Focused Organisation. Boston: Harvard Business School Press, 2000a. 400 str.
35. Kim Il-woon: Activity-Based Management and Corporate Downsizing. James B. Edwards, ed., Emerging Practices in Cost Management. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. H3-1-H3-7.
36. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996. 832 str.
37. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.

38. Križaj Franc: Temeljno znanje o kontrolingu, kontrolerju in stroških – gradivo za seminar. Ljubljana: ORGOS, d.o.o., 2000, 35 str.
39. Madden Gary, Simpson Michael: Residential Broadband Subscription Demand: An Econometric Analysis of Australian Choice Experiment Data. *Applied Economics*, 29, 1997, str. 1073-1078.
40. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2003. 124 str.
41. Miklavc Matija: Uravnoreženi sistem kazalcev: primer velika slovenska podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 44 str.
42. Nemeč Aleš: Uravnoreženi kazalniki: Managersko orodje za prenos strategije v prakso. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, 25, str. 30-32.
43. O'Connor Thomas J.: Enhancing Profitability. *Electrical Wholesaling*, 2002, 12, str. 26-29.
44. Peljhan Darja: Medsebojna prepletenost sodobnih managerskih orodij v zvezi z obvladovanjem stroškov in možnosti njihove uporabe v slovenskih podjetjih, Gradivo – Seminar z delavnico: Analiza stroškov za potrebe strateškega odločanja, CISEF, Ljubljana, 1. in 2. december 2005, str. 1 – 73.
45. Porter E. Michael: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a New Introduction*. New York: Free Press, 1998, 557 str.
46. Porter E. Michael: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a New Introduction*. New York: Free Press, 1998, 396 str.
47. Rampersad Hubert K.: *Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement*. Berlin: Springer, 2001. 183 str.
48. Reeve James M.: Projects, Models, and Systems – Where is ABM Headed? *Journal of Cost Management*, Boston, 10(1996), 2, str. 5-16.
49. Rejc Adriana: Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim speltom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija*, Ljubljana, 1998.
50. Rojec Aljoša: Oblikovanje trženjskih strategij na medorganizacijskih trgih za izdelke visoke tehnologije s področja telekomunikacij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 100 str.
51. Rusjan Borut: *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
52. Russell Roberta S., Taylor Bernard W. III.: *Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness*. 2nd ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1998. 837 str.
53. Selto Frank H.: Implementing Activity-Based Management. *Journal of Cost Management*, Boston, 9 (1995), 2, str. 36-49.
54. Spendolini Michael: *The benchmarking book*. New York: Amacom, 1992. 209 str.
55. Spendolini Michael J., Friedel Donald C., Workman James A.: Benchmarking: Devising Best Practices from Others. *Graphic Arts Monthly*, Newton, 71 (1999), 10, str. 58-62.

56. Stamatis D.H.: TQM Engineering Handbook. New York: Marcel Dekker, Inc., 1997. 637 str.
57. Šink Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 98 str.
58. Tekavčič Metka: Soočanje (preverjanje) notranjih analitičnih ugotovitev z informacijami iz okolja. Zbornik 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1996, str. 113 – 121.
59. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
60. Tekavčič Metka: Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. Ljubljana: Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, 2000, 26, str. 59-61.
61. Tekavčič Metka: Vpliv teorije omejitev na poslovno odločanje. Zbornik referatov 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 23. in 24. september 1999, str. 194-207.
62. Tekavčič Metka: Teorija omejitev in koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa: nasprotujoča ali dopolnjujoča se pristopa? Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 50 (1999a), 4, str. 395-408.
63. Tekavčič Metka, Šink Darja: Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih, in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati empirične analize. Zbornik slovenske benchmarking konference – Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance, 2002, str. 197 – 213.
64. Tomšič Tomaž: Razvoj tržne strukture telekomunikacijske panoge. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 84 str.
65. Trends in Telecommunication Reform 1999. Geneva: ITU, 1999. 227 str.
66. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997. 620 str.
67. Wheatley J. Jeffery: World Telecommunications Economics. London: the Institution of Electrical Engineers, 1999. 476 str.
68. Winterleitner Barbara: Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 104 str.

VIRI

1. A Balanced Scorecard Changes HR Mgmt From Art to Science. Human Resources Department Management Report, 2003, 1 , str. 11-13.
2. Banka Slovenije
[URL:http://www.bsi.si/html/arc/mednarodno_okolje/RD_januar06.pdf], 20.03.2006
3. Interna gradiva podjetja Voljatelj d.d., Ljubljana
4. International Telecommunication Union, Ženeva, Švica [URL:<http://www.itu.org>], 30.01.2006

5. Letno poročilo 2004. Ljubljana: APEK
[URL:http://www.apek.si/1pred/dat/letno_porocilo_2004.pdf], 30.01.2006
6. Letno poročilo 2005. Ljubljana: APEK
[URL: http://www.apek.si/1pred/dat/LETNO_POROCILO_2005.pdf], 20.03.2006
7. Mobinia [URL:<http://www.mobinia.si/sklop.asp>], 30.01.2006
8. RIS [URL:<http://www.ris.org/>], 30.01.2006
9. Zakon o telekomunikacijah (Uradni list RS, št. 30/01)
10. Zapiski predavanj na podiplomskem študiju Ekonomske fakultete v Ljubljani.